

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

RAPPORT DE RECHERCHE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE EN ÉCONOMIE ET GESTION DES SYSTEMES  
DE PETITE ET MOYENNE DIMENSIONS

PAR

MOHAMMED BEGRAOUI

PROFIL STRATÉGIQUE DES PME DE  
TRANSFORMATION DES PRODUITS DE LA MER AU MAROC

NOVEMBRE 1991

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## RESUME

Cette recherche exploratoire s'intéresse à l'analyse stratégique du secteur de la transformation des produits de la mer, surtout celui de la conserve du poisson. Ses objectifs se situent à plusieurs niveaux. Elle vise dans un premier temps, à analyser les environnements économique, socio-politique et technologique des entreprises évoluant dans ce secteur. Dans un deuxième temps, à étudier d'une manière comparative des PME du secteur quant au degré d'adoption des nouvelles technologies, en terme de leur performance économique tout en essayant d'identifier une typologie des comportements stratégiques. Alors que dans un troisième temps, il s'agira d'analyser les principales opportunités et contraintes stratégiques de ces conserveries compte tenu des caractéristiques particulières de leur environnement d'approvisionnement, de transformation et de marché et également de leur capacités internes ( financement, mise en marché, personnel, innovation ).

Enfin, s'appuyant sur les résultats de notre recherche, nous suggérons des moyens que les pouvoirs publics au Maroc pourraient entreprendre pour améliorer le sort de cette industrie.

Pour atteindre notre objectif, une enquête sur le terrain a été effectuée auprès de 16 entreprises dont l'activité principale est la mise en conserve du poisson, situées dans les villes de Safi, Agadir et Essaouira. Ces trois villes abritent environ 80% des entreprises du secteur.

L'analyse des résultats a permis de distinguer deux groupes d'entreprises selon leur performance.

Les entreprises les plus performantes sont relativement de taille plus grande, d'un âge plus jeune, disposent d'un taux d'exportation plus élevé, contractent avec un nombre plus grand de fournisseurs de poisson, font plus d'études de marché, ont un délai de livraison- suite au déclenchement d'une commande- plus court\*, font des produits moins élaborés\*, s'approvisionnent en équipement à l'extérieur du Maroc\*, poursuivent un processus de prise de décision stratégique moins complexe\*,

---

\* Différence significative à 95%

disposent de comités de gestion dans leur entreprises\* et enfin appliquent un système de rémunération des employés plus motivant\* .

D'autres caractéristiques sont partagées entre les deux groupes. Celles-ci concernent notamment l'âge (élevé) et le niveau d'éducation (bas)des dirigeants et la sous représentation du personnel cadre et du personnel de vente dans leur entreprises.

Le résultat final de notre étude est de montrer qu'une action des pouvoirs publics est souhaitable Ceux-ci doivent jouer un rôle de coordination des efforts à tous les niveaux en établissant une politique pour l'ensemble du secteur aussi bien en amont qu'en aval. Cette intervention pourraient porter sur un renforcement de la compétitivité des produits, une amélioration de la compétitivité des entreprises et enfin sur la modernisation de la flotte. Aussi une action allant dans le sens de mieux soutenir les initiatives du secteur notamment les entreprises les plus performantes pourrait entraîner une nette amélioration de l'état de cette industrie.

## REMERCIEMENTS

Ce travail a été réalisé grâce aux supports dont j'ai pu bénéficier de la part de plusieurs personnes.

Je remercie sincèrement M. Jean-Bernard Carrière, professeur au département d'Administration et d'Economique à l'Université du Québec à Trois-Rivières d'avoir dirigé cette recherche et du soutien aussi bien moral que matériel qu'il m'a donné tout au long de la réalisation de ce travail.

Je remercie aussi MM. Pierre-André Julien et André Belley d'avoir accepté d'être des évaluateurs de ce travail et des conseils qu'ils m'ont fournis.

Enfin, je remercie MM Omar Amouzigh, Larbi Talal et Mohamed Gharmili qui m'ont soutenu pour avoir cette chance de venir préparer ce diplôme au Canada.

## Liste des tableaux

### Tableaux

1- Evolution de la pêche maritime côtière au Maroc	3
2- Quelques définitions de la stratégie	15-16
3- Contenus stratégiques	38-39
4- Synthèse des facteurs influençant la performance des PME	60
5- Caractéristiques générales de l'échantillon	68
6- Nombre d'emploi par catégorie	70
7- Fidélité de la clientèle	73
8- Importance Principaux changements, qui au niveau de la clientèle, créent des pressions pour des changements dans la firme	76
9- Domaines de la concurrence dans le secteur	78
10- Nombre de fournisseurs de poisson par entreprise	80
11- Fréquence des fournisseurs de poisson	80
12- L'innovation technologique entreprise dans la firme	85
13- Importance accordée aux différentes sources d'information technologique	87
14- Caractéristiques des propriétaires dirigeants	90
15- Niveau de formation des dirigeants	91
16- Répartition du temps de travail des dirigeants	92
17- Importance de la veille et analyse des opportunités	95
18- Niveau d'importance des moyens stratégiques des entreprises	97
19- Importance accordée aux capacités managériales des entreprises	99
20- Intentions stratégiques futures des dirigeants	102-103
21- Synthèse des résultats obtenus pour les entreprises plus performantes et moins performantes	108
22- Répartition du temps de travail des dirigeants	110
23- Classification des firmes partie de l'analyse discriminante	116
24- Profil des entreprises suivant le sens du caractère discriminant des variables	118

## Liste des graphiques

Le modèle L.C.A.G	25
Le modèle B.C.G	26
L'analyse stratégique selon Porter	28
Classification séquentielle des options stratégiques de la PME	36
Modèle général de management stratégique dans les PME	47
Stratégies de croissance possibles	52

## TABLE DES MATIERES

RESUME.....	i
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES GRAPHIQUES.....	ix
CHAPITRE I- PROBLEMATIQUE .....	1
I.1- Contexte général de l'industrie de transformation des produits de la mer	1
I.1.1- Environnement naturel .....	4
I.1.2- Environnement juridique .....	6
I.1.3- Environnement économique .....	7
I.1. 4- Environnement social et culturel.....	8
I.1.5- Environnement technologique.....	9
I.2- Identification des problèmes du secteur.....	10
I.2.1- Irrégularité d'approvisionnements en poissons en quantité et en qualité suffisantes.....	10
I.2.2- Innovation technologique .....	11
I.3- Objectifs de la recherche .....	13
CHAPITRE II- CADRE CONCEPTUEL .....	14
II.1- Définition des concepts .....	14
II.1.1-Stratégie .....	
14	
II. 1.2- Analyse stratégique .....	17
II.1.3- Planification stratégique.....	18



II.1.4- Management stratégique.....	19
II.1.5- Innovation technologique .....	21
II.2- Revue de documentation sur les modèles stratégiques.....	22
II.2.1- Au niveau de la grande entreprise.....	22
II.2.2- Au niveau de la PME .....	29
II.2.2.1- Caractéristiques stratégiques des PME.....	29
II.2.2.2- Typologies stratégiques.....	37
II.2.2.3- Choix d'une approche pour l'étude des stratégies .....	40
II.2.3- PME et exportation .....	41
II.3- Modèle général de management stratégique .....	45
II.3.1- Objectifs de l'entreprise .....	46
II.3.2- Analyse de l'environnement.....	48
II.3.3- Possibilités stratégiques.....	51
II.3.3.1- Stratégies organisationnelles .....	52
II.3.3.2- Stratégies d'affaires.....	53
II.3.3.3- Stratégies fonctionnelles .....	54
II.3.4- Contrôle stratégique .....	56
II.4- Modèle explicatif de la performance.....	57
II.4.1- Environnement .....	57
II.4.2- Management .....	57
II.4.3- Entrepreneur .....	58
CHAPITRE III- METHODOLOGIE .....	61
III.1- Choix des instruments de mesure .....	61
III.2- Choix du type de l'étude .....	61
III.3- Identification des informations recherchées.....	61
III.3.1- Analyse du secteur industriel .....	62

III.3.2- Diagnostic de l'entreprise .....	62
III.3.3- Analyse de la stratégie de l'entreprise .....	63
III.3.4- Performance .....	63
III.4- Identification des sources d'information .....	63
III.5- Univers et échantillonnage .....	64
III.5.1- Population et cadre d'échantillonnage .....	64
III.5.2- Univers étudié .....	64
III.5.3- Méthode d'échantillonnage et taille de l'échantillon.....	64
<b>CHAPITRE IV- ANALYSE DES RESULTATS .....</b>	<b>67</b>
IV.1- Caractéristiques générales de l'échantillon .....	67
IV.1.1- Entreprises .....	67
IV.1.1.1- Taille .....	69
IV.1.1.2- Affectation des employés .....	69
IV.1.1.3- Action commerciale.....	69
IV.1.1.4- Répartition des contrats .....	71
IV.1.2- Environnement des entreprises.....	72
IV.1.2.1- Produits .....	72
IV.1.2.2- Clientèle .....	73
IV.1.2.2.1-Caractéristiques des transactions avec la clientèle ....	74
IV.1.2.2.2- Réaction à un changement chez la clientèle.....	75
IV.1.2.3- Prix .....	77
IV.1.2.4- Concurrence .....	78
IV.1.2.5- Fournisseurs .....	79
IV.1.2.5.1- Fournisseurs de poisson.....	79
IV.1.2.5.1.1- Pêche de la sardine.....	81
IV.1.2.5.1.2- Pêche de l'anchois .....	82

IV.1.2.5.1.3- Pêche du maquereau .....	82
IV.1.2.5.2- Fournisseurs d'emballages.....	83
IV.1.2.5.3- Fournisseurs des huiles.....	83
IV.1.2.6- Technologie .....	83
IV.1.2.6.1- Principales technologies.....	83
IV.1.2.6.2- Innovation technologique.....	84
IV.1.2.6.3-Sources d'information technologique .....	86
IV.1.2.7- Rapport entreprise-Etat.....	88
IV.1.2.8- Profil des propriétaires-dirigeants .....	88
IV.2- Caractéristiques stratégiques .....	93
IV.2.1- Causes du changement stratégique.....	93
IV.2.2- Veille et analyse des opportunités.....	94
IV.2.3- Moyens stratégiques .....	96
IV.2.4- Capacités managériales.....	98
IV.2.5- Capacités financières .....	101
IV.2.6- Intentions stratégiques futures.....	101
IV.2.6.1- Extension-diversification .....	104
IV.2.6.2- Croissance dans l'activité actuelle .....	105
IV.2.6.3- Survie par l'adaptation incrémentale.....	106
IV.3- Performance des firmes de l'échantillon.....	107
IV.3.1- Profil du propriétaire dirigeant et performance .....	109
IV.3.2- Caractéristiques générales de l'entreprise et performance.....	111
IV.3.3- Caractéristiques techniques et performance.....	112
IV.3.4- Caractéristiques organisationnelles et performance .....	113
IV.4-Résultats de l'analyse discriminante .....	114
IV.5-DISCUSSION DES RESULTATS .....	119
IV.5.1-Caractéristiques générales .....	119

IV.5.2-Caractéristiques stratégiques .....	121
IV.5.3- Caractéristiques organisationnelles .....	123
CHAPITRE V- CONCLUSION .....	125
V.1- Synthèse .....	125
V.2- Contributions et limites de la recherche.....	127
V.2.1- Contributions de la recherche.....	127
V.2.2- Limites de la recherche .....	128
V.2.3- Opportunités de recherche .....	129
V.3- Domaines possibles d'intervention de l'Etat .....	129
V.3.1- Renforcement de la compétitivité des produits .....	130
V.3.2- Amélioration de la compétitivité des conserveries .....	130
V.3.3- Modernisation de la flotte.....	131

Bibliographie

132

Annexes:

- A. Résultats de l'analyse discriminante
- B. Questionnaire servi à l'enquête

## CHAPITRE I

### PROBLEMATIQUE

#### I.1- Contexte général de l'industrie de transformation des produits de la mer

L'industrie de transformation des produits de la mer existe au Maroc depuis le début des années vingt. Elle a été mise en place par des entrepreneurs français, portugais et espagnols (A. TIMOULE, 1986). Les principales espèces transformées sont la sardine, l'anchois, le maquereau, le thon et le germon. Les conserves de sardines dominent largement car elles représentent plus de 80 % des captures nationales. Ces derniers temps, la conserve de la sardine sans peau ni arête a commencé à gagner du terrain suite à l'augmentation de la demande de la part de certains clients étrangers.

Ce n'est que depuis les dix dernières années que cette industrie a commencé à occuper une place très importante dans l'économie marocaine. Avant cette date, le secteur de la pêche dans son ensemble était le parent pauvre de la politique gouvernementale aussi bien à l'époque du protectorat français que pendant les premières décennies de l'indépendance du Maroc.

Dans la première situation, la puissance colonisatrice donnait beaucoup d'importance aux secteurs les plus productifs nécessitant un minimum d'investissement. Elle a orienté son attention vers l'exploitation des minerais et des terres les plus fertiles.

Dans le deuxième cas, au lendemain de l'indépendance, l'Etat marocain s'est préoccupé surtout de l'agriculture, de la construction des barrages et de la dotation du pays d'une infrastructure de base ( routes, écoles, ports,... ). Ceci trouve son fondement dans le fait

que la majorité de la population vivait dans le milieu rural, et bien que l'agriculture emploie presque les deux tiers de la population, en raison de l'absence de l'irrigation, le rendement est faible et ne permet pas l'autosuffisance en matière céréalière.

Une analyse des plans de développement économique et social établis depuis l'indépendance jusqu'à nos jours, nous révèle que le secteur de la pêche n'est devenu une des priorités nationales qu'à partir de 1981 (ELMALKI 1988). Cette année a vu la création du Ministère de la pêche et de la marine marchande. Ce département a donné une impulsion nouvelle à un secteur dont le sort avait été éparpillé entre plusieurs ministères. Et la même année a été marquée par l'extension de la zone exclusive à 200 miles, ce qui a donné au Maroc un espace maritime sous sa juridiction de 1 100 000 km.

Une politique portuaire a suivi, ce qui a permis au pays de disposer d'une infrastructure portuaire considérable. Ainsi, entre chaque 200 km, un port a été construit. Mais malgré cela, la flotille de pêche côtière demeure dans sa majorité constituée de navires de types traditionnels de construction locale: senneurs sardiniers, senneurs mixtes, chalutiers et palangriers.

Cette situation va se repercuter sur les prises totales réalisées qui seront plus ou moins élevées selon les saisons. Elles étaient évaluées à 326 000 tonnes en 1980, à 594 102 en 1986 et à 489 699 en 1987, alors que les stocks exploitables ou les prises d'équilibre <sup>1</sup> avoisinent 1 500 000 tonnes (Timoule 87). Le tableau suivant décrit l'évolution des prises de la pêche côtière selon les espèces et leurs destinations.

---

<sup>1</sup> Les prises d'équilibre annuelles de poisson sont les captures potentielles optimales sans danger pour la reproduction des espèces.

**Tableau 1**  
**Evolution de la pêche maritime côtière au Maroc\***

	1980	1982	1986	1988
Poisson Benthique (a) ( tonnes)	45451	42848	37765	43946
Poisson Pélagique (b) (tonnes)	251878	249908	407037	379550
Dont: Sardine(tonnes)	211882	169586	277101	308465
<b>Total débarqué</b>				
Poids (tonnes)	297329	292756	444802	423496
Valeur(1000 DH)	295057	413999	781728	955818
Dont:				
<b>Agadir (tonnes)</b>				
Poisson Benthique	13432	13303	11177	10167
PoissonPélagique	153664	117632	167277	101878
<b>Safi ( tonnes)</b>				
Poisson Benthique	2976	2801	2085	1833
Poisson Pélagique	26403	28346	23931	28240
<b>Essaouira (tonnes)</b>				
Poisson Benthique	2665	1745	988	1307
Poisson Pélagique	40651	17224	24013	22148
<b>Destination (tonnes)</b>				
Conserve	69183	82150	100571	85200
Sous-produits (c)	121879	87500	196121	176400
Congelation (d)	5381	19993	4860	7600
Marée	68964	93029	142670	154100
Salaison	-	9384	580	200

\* Source: Office National des Pêches.

(a) Benthique: comprend le poisson blanc, les crustacés et les coquillages.

(b) Pélagique: Il s'agit du poisson industriel.

(c) Destiné à la fabrication de la farine et de l'huile de poisson.

(d) Cette rubrique est destinée totalement à l'exportation.

Ainsi, l'industrie de transformation des produits de la mer dont le fonctionnement dépend profondément de l'activité de pêche essaie de s'adapter à cette situation afin de survivre et de se développer.

Son importance dans l'économie marocaine n'a cessé de grandir ces dernières années. Elle amène des emplois directs à plus de 26 000 salariés. Le volume des ventes annuelles a dépassé le milliard de dirhams en 1988 et il est appelé à s'accroître davantage. Plus de 90% de la production est destinée aux marchés extérieurs principalement ceux de la Communauté Économique Européenne et du Moyen-Orient (d'après une déclaration du Ministre de la Pêche et de la Marine Marchande au journal "Le Matin du Maroc", 1989).

Les revenus de cette industrie distribués au niveau local ont des conséquences socio-économiques indéniables sur le développement régional.

L'environnement dans lequel agissent les entreprises du secteur, avec toutes ses dimensions (naturel, économique, politique, sociologique et technologique) n'a cessé de connaître des changements, et sans aucun doute, cette tendance est appelée à se poursuivre dans les prochaines années. Il convient dans un premier temps de décrire ces différentes dimensions.

#### I.1.1- L'environnement naturel:

Jusqu'à une date récente, les problèmes d'environnement étaient considérés comme ostentatoire pour les pays surtout ceux du tiers monde. L'accroissement de la croissance économique et l'élimination de la pauvreté étaient parmi les premières priorités. Ce n'est qu'accessoirement que l'on se souciait d'éventuels effets secondaires négatifs comme la pollution ou l'insécurité des conditions de travail.



Concernant le secteur de la transformation des produits de la mer, objet de notre étude et compte tenu des techniques de fabrication utilisées dans l'industrie des conserves où des rejets énormes en matières premières ( tête, visceres, etc.) et d'eau de saumure sont courantes, les effets nuisibles sur l'environnement sont importants et imposent un choix rigoureux du site d'implantation des usines et des réseaux d'évacuation adéquats. Certaines villes ont exigé dans de nombreux cas le transfert d'usines de conserves dans des zones industrielles assez éloignées des agglomérations et possédant une infrastructure non liée à celle de la ville ( réseaux d'évacuation notamment).

Pour ce qui est de la préservation et l'utilisation d'une façon rationnelle des ressources halieutiques, différents textes de lois et règlements ont été promulgués. Malgré cela, le dépeuplement de certaines zones jadis considérées comme poissonneuses a été observé suite aux actions intenses pratiquées par les flottes aussi bien étrangères que nationales opérantes dans les eaux maritimes marocaines.

Dans le but de revoir la question de l'aménagement des ressources halieutiques, la principale mesure entreprise par les pouvoirs publics a consisté en la création d'un établissement public ( Office National de la pêche) par la loi du 21 Février 1969 dont le but est de préserver les stocks et permettre la reconstitution des potentialités. L'effort de pêche qui était concentré dans la zone de Safi a été réparti dans des zones plus éloignées, Agadir et le sud, ce qui a des conséquences directes sur la capacité d'approvisionnement des conserves de la ville de Safi.

### I. 1.2- L'environnement juridique:

Au Maroc, l'Etat joue un rôle d'incitation et d'orientation au moyen de mécanismes législatifs et réglementaires.

Le secteur industriel en général et celui de la transformation des produits de la mer en particulier jouit de plusieurs avantages par l'intermédiaire de codes spécifiques d'encouragement à l'investissement.

Les principaux objectifs du code des investissements en vigueur actuellement promulgué en 1983 sont " la promotion des investissements nationaux et étrangers, la création d'emploi industriels, l'aménagement du territoire, le rééquilibre relatif du commerce extérieur, la promotion des petites et moyennes industries considérées de plus en plus comme les compléments indispensables des grandes unités industrielles et enfin, l'économie et la préservation des ressources rares telles que l'eau et l'énergie"(ElMalki,1987).

Aussi, l'Etat a procédé à la création de zones industrielles où l'investisseur peut obtenir des terrains à des conditions avantageuses.

Parmi les mesures d'encouragement prévues par ce code, on trouve l'exonération de certains impôts sur les bénéfices pour des périodes allant de 5 à 15 ans selon les régions; l'exonération des taxes à l'importation pour les biens d'équipement, la subvention de l'Etat pour l'achat des huiles et l'exonération des taxes à l'exportation.

En matière de législation de travail, une législation moderne écrite coexiste avec une tolérance dans la pratique très dépendante de pratiques sociales plus anciennes ou de liaisons familiales. La législation est souple et permet aux entreprises de réduire le nombre d'ouvriers pour ajuster la production aux besoins du marché. Les relations avec les banques sont également directement liées avec les mentalités locales et sont parfois gérées en dehors des procédures et réglementations préétablies (Ibnabdéljalil, 1987).

### I.1.3- L'environnement économique:

L'environnement économique étant lié de près à celui politique, un dirigeant d'entreprise de transformation des produits de la mer, à l'instar de ses collègues dans les autres secteurs doit suivre l'évolution de la situation économique aussi bien nationale qu'internationale et analyser certaines informations de nature économique ( statistiques des mouvements des exportations et des importations, taux d'intérêt, taux de chômage, politique des revenus, politique des prix etc. ) disponibles auprès des instances gouvernementales ( Ministère des finances, Ministère du commerce et de l'industrie, direction des statistiques au Ministère du plan, Office des changes, Office du développement industriel, Office National des pêches, Chambres de commerce et de l'industrie, etc. ) et aussi auprès de certains organismes privés ( banques, journaux, revues financières et économiques ).

Depuis 1984, le Maroc a procédé à la libéralisation du commerce, des prix intérieurs et de l'intermédiation financière.

La libéralisation du commerce a comporté une forte réduction des taux des droits de douane aussi bien à l'exportation qu'à l'importation, un assouplissement des contrôles à l'importation, une simplification des formalités administratives et de l'attribution des licences. Cette action est encourageante pour l'industrie de la conserve de poisson qui satisfait une grande partie de ses besoins en biens d'équipement à l'étranger, et qui exporte aussi la quasi totalité de la production à l'extérieur du pays.

La libéralisation financière a débouché sur l'augmentation du rôle du marché dans la formation des taux d'intérêt, d'où l'apparition des taux réels compétitifs et une concurrence accrue dans le système bancaire. Aussi, une politique déterminée d'ajustement du taux de

change a été appliquée. Le Dirham ( monnaie nationale ) a été dévalué à plusieurs reprises, ce qui a été suivi par une forte accélération des exportations.

A tout cela, on peut ajouter une situation économique internationale caractérisée par le soufflement ces derniers temps d'un climat favorable aux échanges internationaux ( les différentes recommandations entreprises dans le cadre du GATT ). Il faut s'attendre aussi à une concurrence très vive dans ce secteur sur le marché européen de la part de l'Espagne et du Portugal, concurrents majeurs, surtout en 1993, date à laquelle les barrières douanières seront abolies.

L'accroissement démographique dans les pays aussi bien européens , africains que ceux du Moyen-Orient et les changements intervenus récemment dans les pays de l'Europe de l'Est, constituent d'autres facteurs qui militent en faveur d'un avenir potentiellement prometteur pour ce secteur.

#### I.1. 4- L'environnement social et culturel:

L'environnement social comprend "les facteurs externes relatifs aux changements de comportement des consommateurs, aux relations entre les groupes de la société et à l'influence que ces derniers exercent sur les entreprises" ( Bergeron, 1989). Dans cette étude ces facteurs sont principalement la croissance démographique, les groupes d'âge de la population et les classes sociales.

Selon les perspectives établies par l'Organisation des Nations Unies, la population du Maroc va doubler entre 1985 et 2025 pour passer de 22 millions à 44 millions.

Actuellement le taux d'activité global au Maroc est faible du fait de la jeunesse de la population et de la faible participation de la femme.

L'âge d'admission au travail est resté fixé depuis 1947 à 12 ans révolus (Lahbabi,1983). Selon les chiffres du dernier recensement de 1982, 414 000 enfants de moins de 14 ans travaillaient dans les différents secteurs économiques. Le taux d'activité des femmes est parmi les plus bas du monde soit de l'ordre de 13% en moyenne pour les femmes de 20 à 59 ans, selon les statistiques du Bureau international du travail.

Un encouragement sous la forme de primes représentant 7 à 8 mois de salaire minimum, versées par l'Etat pour chaque emploi stable créé a été prévu dans le cadre du dernier code des investissements industriels (1983). Mais l'ancrage social que connaît l'industrie au Maroc et l'influence des facteurs socio-culturels sur les différents opérateurs économiques du pays constituent souvent des éléments de grande importance dans la prise de décision; la religion et la politique, les coutumes ont un très grand impact sur les relations d'affaires et la manière de les gérer (Ibnabdéljalil,1987).

#### I.1.5- L'environnement technologique:

Du fait de son extraversion et des exigences du marché, le secteur de transformation des produits de la mer subit l'influence d'autres facteurs tels que, le développement de nouveaux procédés d'emballage des produits de la mer, les nouvelles habitudes alimentaires des consommateurs davantage soucieux de la qualité de leur alimentation ainsi que les changements démographiques, et qui poussent les entreprises à adopter une nouvelle technologie.

Cependant, cette adoption n'est pas généralisée à toutes les entreprises malgré les encouragements prévus par les différents textes réglementaires. Seules quelques entreprises

modernes ont installé de nouveaux équipements d'étamage et de fabrication de sardines sans peau ni arête. Notre étude tente d'en expliquer les raisons.

Mais comme le signale Timoule (1987), la modernisation tardive de l'industrie est due surtout aux habitudes prises par les industriels (confort dans la situation du contingent sur la France, et les facilités accordées par la C.E.E aux produits marocains). Ce ne sont que les développements récents dans la situation des marchés aussi bien national que celui international qui ont suscité une plus grande inquiétude chez ces industriels et les incitent à moderniser leurs équipements et développer ainsi une attitude favorable à l'adoption de la nouvelle technologie dans le but d'être plus compétitifs.

## I.2- Identification des problèmes du secteur:

Avant d'aller sur le terrain, et dans un but de cerner les problèmes auxquels se heurte l'industrie de transformation des produits de la mer au Maroc, nous avons prévu une rencontre avec le Directeur des industries de transformation des produits de la mer au Ministère des Pêches et de la Marine marchande au Maroc. Ce dernier nous a affirmé que les problèmes majeurs auxquels fait face cette industrie sont d'une part l'irrégularité des approvisionnements et d'autre part, la modernisation de l'industrie. Ces deux points seront explicités ci-dessous.

### I.2.1- L'irrégularité d'approvisionnements en poissons en quantité et en qualité suffisantes:

L'insuffisance des quantités des approvisionnements est due en grande partie au fait de l'incapacité de la flotte à fournir du poisson de qualité usinable tout au long de l'année malgré l'importance totale des captures.

Le tonnage moyen oscille autour de 45 tonnes par unité et par jour. Mais l'absence de moyens de conservation du produit à bord constitue un des points faible de cette flotille, car aucune pêche ne peut avoir lieu au delà des parages habituellement fréquentés.

En ce qui concerne les insuffisances de la qualité, l'absence de moyens de préservation du poisson à bord des bateaux, la manière dont le poisson est traité par les marins, la durée qui sépare le moment où le poisson est pris et celui où le bateau se présente au quai de débarquement, l'âge des éléments pêchés et du lot capturé, font que le poisson livré aux entreprises de conserve n'est pas toujours de qualité usinable. Cette situation fait que ces quantités alimentent les usines de sous-produits, où le poisson traité est de faible valeur marchande.

#### I.2.2- L'innovation technologique:

Toujours d'après les informations recueillies auprès du directeur des industries de transformation des produits de la mer, l'innovation technologique de la flotte et des usines de transformation du poisson constitue le principal objectif que l'Etat, par l'intermédiaire du Ministère de la pêche et de la marine marchande, assigne à sa politique à l'égard de ce secteur. Une série de mesures seront entreprises au niveau de la réglementation et des encouragements directs à l'investissement.

Selon lui, l'industrie doit être à la hauteur des ambitions des pouvoirs publics à l'échéance 1993, date de l'unification de l'Europe des douzes et l'abolition des barrières douanières. Parmi ces ambitions, on trouve le besoin de drainer davantage de recettes en devises étrangères et d'être plus moderne pour répondre aux besoins des consommateurs, surtout ceux de la Communauté Économique Européenne (principaux clients).

L'analyse des enjeux, des différents aspects de l'environnement des attentes et des espérances des pouvoirs publics à l'égard de l'industrie de transformation des produits de la mer, nous amène à poser notre question managériale qui peut être formulée comme suit:

Comment l'Etat pourra contribuer à améliorer la gestion des usines de transformation des produits de la mer pour répondre mieux aux objectifs fixés qui sont: 1) l'augmentation des recettes en devises, 2) la création d'emploi et 3) l'amélioration de l'économie locale ?

Comment va-t-il procéder à aider les entreprises pour se moderniser et améliorer leur gestion ? Quelles sont les entreprises dont le besoin d'une aide est immédiat?

De tout ce qui vient d'être exposé, il découle qu'il est souhaitable avant de procéder à quelque mesure que se soit, d'étudier le profil des entreprises constituant le secteur et leurs propriétaires, de comprendre leurs comportements ainsi que le raisonnement d'affaires soutenant ces comportements, ce qui faciliterait par la suite la prise de décision concernant les moyens et les programmes d'intervention de l'État au niveau de chaque entreprise et c'est ce qui va constituer nos objectifs de recherche.



### I.3- Objectifs de la recherche:

A cet égard nos objectifs de recherche se situent à trois niveaux:

1. Analyser les environnements économique, socio-politique et technologique des entreprises évoluant dans le secteur de la transformation des produits de la mer.
2. Analyser d'une façon comparative les PME de transformation des produits de la mer particulièrement quant au degré d'adoption des nouvelles technologies et son impact sur leur performance économique et identifier une typologie des comportements stratégiques.
3. Analyser les principales opportunités et contraintes stratégiques des entreprises du secteur compte tenu des caractéristiques particulières de leur environnement d'approvisionnement, de transformation et de marché ainsi que de leurs capacités internes présentes.

## CHAPITRE II

### LE CADRE CONCEPTUEL

Dans notre étude, nous allons essayer d'étudier et d'analyser les profils stratégiques des entreprises de transformation des produits de la mer. Dans cette partie, nous tenterons de situer la recherche dans le champ d'étude en gestion stratégique. Avant d'entamer tel ouvrage, il est nécessaire de clarifier certains concepts qui sont à la base de notre travail. Nous apporterons ainsi des précisions aux concepts de stratégie, d'analyse stratégique, de planification stratégique, du management stratégique et de l'innovation technologique de l'entreprise.

#### II.1- Définition des concepts:

##### II.1.1- Stratégie:

Le concept de stratégie a fait l'objet d'une multitude de définitions qui diffèrent souvent d'un auteur à un autre. Quelques-unes considérées comme pertinentes figureront dans le tableau suivant:

**Tableau 2**  
**Quelques définitions de la stratégie**

<u>Auteurs</u>	<u>Année</u>	<u>Définitions</u>
House	1979	la stratégie est une orientation d'envergure, choisie parmi plusieurs possibilités permettant d'atteindre au mieux les objectifs fixés, en tenant compte de l'environnement, des politiques suivies, d'une critériologie et du comportement anticipé des concurrents.
Redinbaugh et Neu	1980	la stratégie est le moyen par lequel un manager implante la mission à long terme d'une entreprise, elle est le lien entre toute petite entreprise et son milieu.
Tabatoni et al	1983	la stratégie désigne un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme, les activités et les structures de l'organisation.
Tixier	1984	la stratégie est un processus dynamique à long terme destiné à améliorer la rentabilité de l'entreprise et a lui permettre d'obtenir un avantage compétitif.

- Sallenave 1985  
al. une stratégie d'entreprise est un plan d'utilisation et Joffre et  
d'allocation des ressources disponibles dans le but de  
modifier l'équilibre concurrentiel et le stabiliser à  
l'avantage de l'entreprise considérée.
- J. Chicha 1987 une stratégie est un ensemble cohérent de choix à  
portée structurelle quant aux buts et objectifs de  
l'organisation et aux moyens pour y parvenir, compte  
tenu des ressources qu'elle peut y affecter et de sa  
situation par rapport à un environnement en  
évolution.
- F.J.Gouillart 1989 la stratégie peut être définie comme l'ensemble des  
décisions visant, pour l'ensemble de l'entreprise, à  
obtenir des positions fortes, défendables et  
génératrices de résultats d'exploitation et de  
liquidités. Ces positions doivent être obtenues pour  
chaque activité sur laquelle l'entreprise choisit de se  
battre.

Mintzberg (1978) donne une définition à la stratégie qui est à la fois et avec des dosages variables, un plan, un pattern, une position, une perspective, un mélange d'intentions délibérées et un processus émergent.

Selon lui, la stratégie se forme par de grandes décisions productives et risquées, prises par l'entrepreneur d'une façon intuitive et qui sont faiblement intégrées entre elles. En plus, il a

mis en évidence que la stratégie peut être soit formée, voulue et délibérée d'une façon explicite et consciente, soit elle se forme et émerge d'une façon implicite et non consciente (Mintzberg, 1972, ; 1987) par des actions, des erreurs, des micro-décisions dans le temps.

De l'ensemble des définitions présentées ci-dessus, dans le présent travail nous allons retenir celle avancée par J.Chicha (1987) où la stratégie représente un ensemble cohérent de choix à portée structurelle quant aux buts et objectifs de l'organisation et aux moyens pour y parvenir, en tenant compte des ressources affectées et de sa situation par rapport à un environnement en évolution.

L'élaboration et l'implantation d'une stratégie pertinente par une entreprise requiert au préalable une très bonne compréhension de l'environnement dans lequel navigue l'entreprise. Ce travail s'avère nécessaire surtout lorsque l'environnement est complexe et subit des transformations rapides comme c'est le cas de l'industrie de transformation des produits de la mer, d'où l'importance de l'analyse stratégique.

## II. 1.2- Analyse stratégique:

L'analyse stratégique peut être définie comme une discipline << intégrant l'analyse marketing, l'analyse de compétitivité et l'analyse structurelle de l'industrie, aboutissant à l'élaboration d'un système d'allocation de ressources et favorisant la formulation d'une stratégie pour l'entreprise.>> (Gouillart 1989).

En ce qui concerne l'environnement, l'analyse stratégique ne devrait pas porter seulement sur les conditions actuelles et futures des marchés actuellement servis mais également celles de la branche globale ainsi que des conditions environnementales à niveau

plus large qui pourraient avoir un impact sur l'évolution des marchés ou qui pourrait créer de nouvelles opportunités. Cette analyse inclura surtout l'identification et le contrôle permanent des facteurs-clés de succès sur le marché.

Jean-Charles Mathé ( 1987 ) donne à ce concept une définition plus normative. Pour lui l'analyse stratégique est l'aspect technique de la politique générale; elle correspond à un ensemble de méthodes visant à rationaliser les choix stratégiques. Elle est mise en oeuvre à plusieurs niveaux:

- L'utilisation des techniques nécessaires au diagnostic stratégique:  
l'analyse concurrentielle de la réponse de marché, de la poussée technologique, l'évaluation des positions relatives de l'entreprise.
- L'utilisation des techniques de planification stratégique: méthodes de gestion de portefeuille, choix des investissements stratégiques.

### II.1.3- Planification stratégique:

Nous nous trouvons obligé de définir le concept de planification stratégique à cause de son importance dans le processus stratégique en permettant à l'entreprise "d'étudier, de formuler et d'explicitier sa stratégie" (Martinet, 1984)

Ce concept a vu le jour pour la première fois au courant des années cinquante. Depuis ce jour plusieurs définitions le concernant ont été proposées et dont on évoque ici quelques unes:

Curtis (1983) conçoit la planification stratégique comme un processus continu par lequel une entreprise prépare le maintien de sa compétitivité sur un marché donné. Trois fonctions

essentielles sont attribuées à la planification stratégique: déceler les problèmes et les occasions d'affaires, et permettre d'évaluer les changements intervenants dans l'environnement externe, puis informer la direction plus rapidement si les problèmes surviennent et enfin utiliser plus efficacement les ressources sur les plan technologique, économique, politique et social (House, 1979).

Une autre définition est celle donnée par Fogel (1979), où la planification est considérée comme le choix des produits ou services à offrir, de la ou des types de la clientèle, de la ou des zones géographiques et également du ou des métiers de l'entreprise.

Pour Ackoff(1973), la planification consiste à concevoir un futur désiré ainsi que la programmation des moyens réels d'y parvenir.

La conception du futur désiré suppose au préalable une réflexion sur l'ensemble des futurs possibles et souhaitables: on retrouve ici la prospective dans ses aspects exploratoires et normatifs où l'avenir n'est pas seulement subi mais voulu. Pour se rapprocher de ce futur désiré, il faut se doter d'une stratégie donc d'un ensemble de règles de conduite (Godet,1985).

Ainsi nous retenons pour notre travail une définition plus simple pour la planification stratégique qui est celle d'Ackoff, où celle-ci consiste à concevoir un futur désiré et la programmation des moyens d'y parvenir.

#### II.1.4- Management stratégique:

Le concept de management stratégique justifie son évocation ici par les forces des choses: en effet, il constitue le résultat de l'évolution qu'a connue la planification stratégique. Il se

différencie de la planification stratégique par << la prise en compte améliorée des différentes composantes de l'environnement et des phénomènes liés à l'organisation interne de la firme. Il reflète en outre la nécessité d'articuler plus précisément la formulation de la stratégie et sa mise en oeuvre, ressentie avec d'autant plus d'acuité que le fossé semble se creuser entre le système de planification et la réalité de l'organisation.>> ( P.Joffre et G.Koenig 1985). Il est en effet, un processus qui vise à faciliter la gestion d'une organisation et utilise la stratégie pour guider ses actions. Il s'oppose à la conception souvent dichotomique entre l'interne d'une entreprises et l'externe (Gouillart,1989). Les notions de préparation, de la mise en oeuvre, de la dotation des moyens et l'allocation des ressources lui sont intégrées.

Les courants de management stratégique prennent beaucoup en considération la dimension managériale de la stratégie. Ils s'intéressent en particulier à l'étude du rôle et des tâches des décideurs, l'analyse des processus et des mécanismes sous-tendant la formulation et la mise en oeuvre stratégique, la prise en compte de l'environnement sociétal, la recherche de spécificité organisationnelles (Thiétart,1983).

Manager stratégiquement, c'est assurer la cohérence de toutes ces stratégies qui englobent effectivement toutes les variables internes et externes.

Mahé (1990) le définit comme l'aspect vécu de la politique générale, il correspond à l'ensemble des procédures qui conduisent à la formulation du projet stratégique et celles qui permettent sa réalisation. Pour lui le management stratégique est un concept multidimensionnel:

- il utilise des moyens techniques et financiers ( investissement ) et surtout des moyens humains (organisation );



- il implique la compréhension de la culture d'entreprise, de son identité et de sa légitimité. Donc, le management stratégique peut se comprendre comme l'animation du projet stratégique depuis son origine jusqu'à sa réalisation.

#### II.1.5- Innovation technologique:

Nous aurons besoin de définir le concept d'innovation technologique car la technologie est devenue "l'une des composantes essentielles dans la formulation et la mise en oeuvre de la stratégie" ( P. Dussange et B. Ramanantsoa, 1986).

La réflexion sur la dimension technologique de l'innovation a conduit à élargir la conception du rôle de la technologie dans l'entreprise, à la considérer comme une fonction majeure de la vie de l'entreprise, comme une variable stratégique ( S.Ait-El-Hadj, 1989) et qui a une action importante sur :<sup>3</sup>

- l'activité et le marché, au sens où l'apparition de produits, procédés, matériaux et composants nouveaux, engendre l'apparition de concurrents nouveaux, ou condamne à l'obsolescence des pans entiers d'activité;
- les variables de segmentation stratégique, de différenciation et de positionnement concurrentiel;
- la validité de l'effet d'expérience conditionnée par la stabilité du contexte technologique.

L'innovation technologique est un concept très large qui englobe plusieurs dimensions. Il est apparu pour la première fois chez l'économiste J.Schumpeter dans les années 30 et il n'est

---

<sup>3</sup> Romanatsoa " Technologies et stratégies" Harvard-L'expansion .été 86 pp. 62-81.

devenu partie intégrante des sciences de gestion des entreprises qu'à partir du milieu des années 70.(Ait-El-Hadj, 1989).

L'innovation technologique permet à l'entreprise d'une part de déjouer les menaces créées par la turbulence technologique et de s'approprier les opportunités qu'elle peut générer; et de l'autre, de maximiser sa compétitivité et sa différenciation ainsi que sa souplesse d'adaptation.( Ait-El-Hadj, 1989).

Dans notre recherche, nous allons considérer l'innovation technologique dans un sens plus large en l'assimilant à tout changement technologique considéré nouveau au niveau de l'entreprise (Carrière, 1989).

## II.2- Revue de la documentation sur les modèles stratégiques:

Avant de procéder à l'établissement de notre propre grille d'analyse stratégique que nous essayerons d'adapter au contexte de la PME, nous jugeons utile de faire un bref rappel des principaux modèles stratégiques. Ainsi dans un premier lieu, nous évoquerons des modèles d'analyse conçus pour la grande entreprise et par la suite nous essayerons de montrer les limites qui entravent les PME à les utiliser.

### II.2.1- Au niveau de la grande entreprise:

H. Igor Ansoff situe l'apparition explicite du concept stratégie dans les affaires au milieu des années 50.

En 1954, J.D William, posera l'entreprise dans une relation conflictuelle avec son environnement.

De 1954 à 1962, le propos se fait plus technique (A.C.H. Martinet, 1988) : Standt, Kline, Ewing, Payne, Ansoff, Young <sup>1</sup> posent les bases du modèle de Gilmore et Brandenburg<sup>3</sup> qui explicite l'architecture de la planification et ses étapes méthodologiques; choix des domaines d'activités et des objectifs (vocation économique ); formulation des stratégies concurrentielles; programmation des opérations nécessaires à la mise en oeuvre; réévaluation du plan. Le "Corporate strategy" d'Ansoff (1965) peut être considéré "le véritable décollage de la pensée stratégique appliqué la distinction des décisions en trois catégories; la mise en évidence du système d'objectifs politiques et stratégiques; l'explication des profils d'aptitude et des effets de synergie et la conceptualisation de la notion de stratégie.

La Business School de Harvard est considérée comme le point de départ conceptuel de la démarche stratégique moderne ( Ramanantsoa, 1984). Le modèle établi et qui sera connu sous le nom de L.C.A.G en référence à ses auteurs, " constitue une synthèse de l'analyse stratégique classique dont le principe de base consiste à articuler les forces et faiblesses de l'entreprise aux opportunités et menaces de l'environnement. Cette confrontation de l'entreprise et de son environnement s'effectue en tenant compte du système des valeurs des dirigeants qui fixent les grands objectifs de l'organisation (Joffre et Koenig, 1985).

Le schéma dans la page suivante résume la séquence des étapes de l'analyse stratégique selon le modèle L.C.A.G ( Learned,Christensen,Andrews et Guth).

A partir de 1965, le Boston Consulting Group. BCG, a proposé une théorie de la compétitivité, une conception très stricte si non rigoureuse de la stratégie, une méthodologie

---

<sup>1</sup> T.Stand, " Program for product diversification", H.B.R.#6, 1954; C. Klint, "The strategie of product policy"H.BR. #4, 1956; B.Payne, "Steps in long rang planning", H.B.R#2, 1957; Ansoff, "Strategie of diversification". H.B.R #5, 1957; R. Young, "Keys to corporate growth",H.B.R. #6,1961.

<sup>3</sup> F.Gilmore et R. Brandenburg, "Anatomy or corporate planning", H.B.R#6,1962.

d'analyse et des règles de manoeuvre (Martinet,1988). Cette approche considère la firme comme un portefeuille d'entreprises, chacune contribuant à la croissance et à la rentabilité. Ces unités pour la plupart indépendantes, entres elles, ont des conduites stratégiques qui peuvent être envisagées séparément. La méthodologie d'analyse suggérée par le BCG découpe l'entreprise en segments stratégiques indépendants, à apprécier la position relative de la firme sur chacun d'eux selon les dimensions taux de croissance et part de marché relative ( tableau ci-dessous ). Le portefeuille d'activités nécessitera un équilibre pour que l'on puisse à tout moment <<s'appuyer sur les liquidités générées par les vaches à lait pour développer les dilemmes, et renforcer les stars face à l'agressivité de la concurrence. A terme, ces stars et ces dilemmes doivent devenir des vaches à lait et la pérennité de l'entreprise est ainsi assurée >> ( Joffre et Koenig,1985).

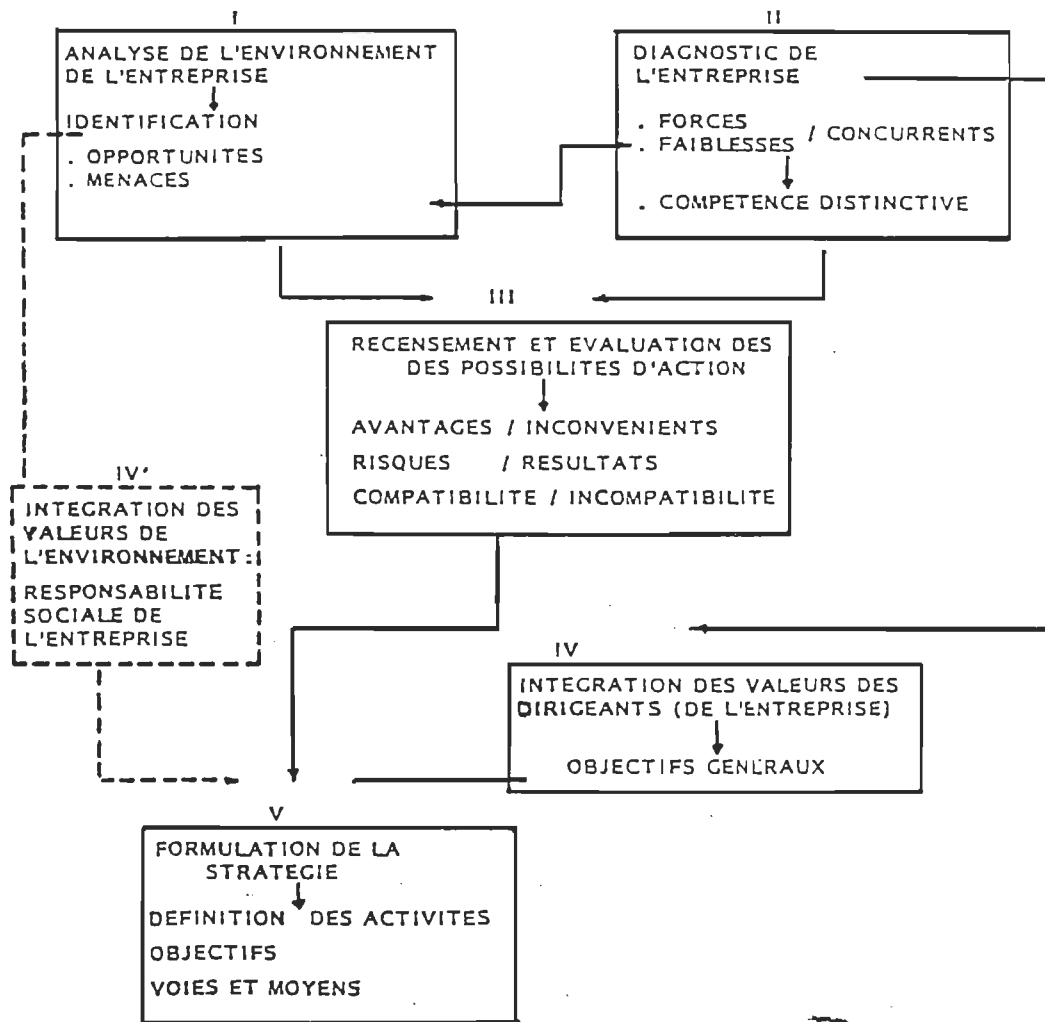
Cette matrice a été la cible de plusieurs critiques; si ses apports sont incontestables, les dangers viennent davantage d'une utilisation aveugle et/ou d'une incompetence de la conception de la matrice<sup>5</sup>.

Parmi les limites majeures de ce modèle: la myopie vis-à-vis du champ stratégique, l'universalité apparente et le déterminisme implicite du modèle (variables stratégiques données, mécanique coût-volume-profit, manoeuvres obligées), l'occultation de la politique générale absorbée par un objectif stratégique unique, l'indépendance des segments stratégiques, l'inexistence de la dimension organisationnelle ( Martinet, 1988).

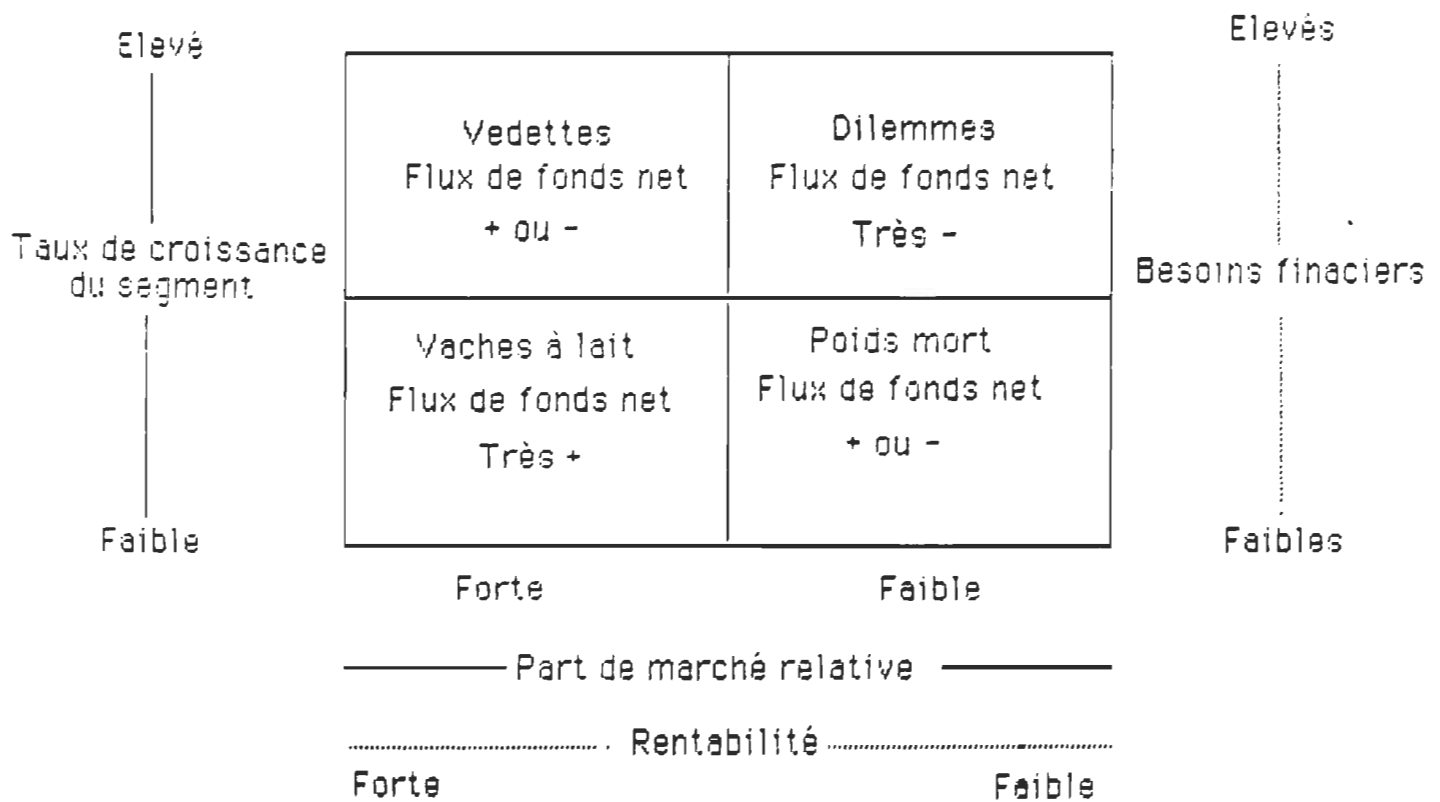
---

<sup>5</sup> H.De Bobinat et Y.Mercier " L'analyse stratégique moderne" Harvard-L'Expansion. hiver 78-79.

— Le modèle L.C.A.G. (Learned, Christensen, Andrews et Guth : Harvard)



## Le modèle B.C.G: le modèle stratégique



source: B.Romanantsoa, Revue française de marketing, (1984, cahier 99 bis)

La matrice de partage de croissance a apporté une contribution essentielle à la pensée stratégique et fut longuement utilisée pour soutenir des décisions directoriales pendant les années 1960 et 1970, lorsque l'économie continuait à s'accroître. Une utilisation naïve de la matrice pourrait entraîner des recommandations inappropriées et erronées (ARNOLD HAX et Majluf, 1983).

Devant les limites invoquées à l'encontre du premier modèle, le BCG a conçu une nouvelle matrice pour " éviter d'utiliser incorrectement la matrice de partage de croissance et pour répondre à la nature changeante de l'environnement compétitif"(Haxe et Majluf, 1984). La nouvelle matrice est fondée sur deux dimensions différentes: la taille de l'avantage concurrentiel et le nombre de façon d'atteindre ce dernier, ce qui aboutit à quatre catégories de stratégies: volume, impasse, fragmenté et spécialité. La stratégie appropriée diffèrent selon chaque catégorie et dépend des relations existantes entre le taux de rendement de l'investissement et la part de marché.

Depuis, le BCG a introduit un peu de contingence avec ses quatre types de systèmes concurrentiels (volume, spécialisation, fragmentation, impasse).

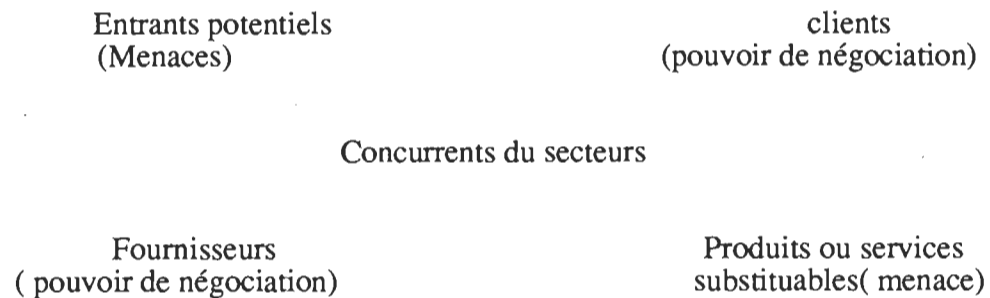
McKinsey, Arthur D. Little et d'autres ont proposé des matrices plus qualitatives, plus organiques, sans toutefois s'affranchir des structures mentales imposées par le BCG. Il est excessif de dire que "ce courant constitue l'analyse stratégique moderne" (H. de Bodinat et V. Mercier 1978, 1979).

Porter dans son premier ouvrage "choix stratégique et concurrence" a renoué avec la démarche exhaustive et qualitative de la Harvard Business School (Martinet, 1988). Il assigne à la stratégie l'objectif " d'assurer une position stratégique défendable sur la longue période" d'où la nécessité d'une analyse du contexte industriel dans le quel se situe

l'entreprise. Il a fait substituer les cinq forces concurrentielles - intensité de la lutte interne, pouvoir de négociation des fournisseurs, des clients, menace d'entrants potentiels, de produits et/ou technologies de substitution - aux quatre cases de la matrice BCG. Sa vision est beaucoup plus riche (Martinet, 1988). Son apport conceptuel réside dans le rapprochement entre l'économie industrielle et l'analyse stratégique de l'entreprise ( Joffre et Koenig, 1985 ).

Porter a établi une topographie industrielle qui sert à renseigner sur la rentabilité potentielle de l'industrie. Il propose une analyse de la dynamique sectorielle, des stratégies génériques propres au secteur et des mouvements stratégiques inter-sectoriels. Il montre que la dynamique concurrentielle peut s'exercer à l'intérieur du secteur par évitement des menaces( entrants potentiels et produits substituables) et/ou négociation avec les partenaires extérieurs ( clients et fournisseurs).

#### L'analyse stratégique selon M.Porter.



L'entreprise peut choisir d'entrer, de se maintenir, de quitter un groupe, de pousser à son éclatement ou à la modification de ses frontières. Il lui conseille de choisir l'une des trois stratégies génériques : la domination (volume-bas coût), la différenciation, et la concentration



sur une niche. L'analyse de Porter souligne le caractère contingent de la stratégie ( Joffre et Koenig 85), mais ne peut se substituer entièrement à une méthode de portefeuille puisqu'elle ne porte que sur un segment (industrie) et ne s'intéresse pas à la stratégie globale de l'entreprise. Les dimensions organisationnelles et socio-politiques n'étaient pas révélées.

Dans son deuxième ouvrage "L'avantage concurrentiel", il complète le premier. Il a remis au jour "La chaîne de valeur" qui "décompose la firme en ses diverses activités de conception, de production, de commercialisation et de distribution". Porter s'intéresse au choix des concurrents qui peuvent renforcer et non affaiblir la concurrence, et suggère des comportements discriminants à leur égard.

En somme, Porter consacre "le triomphe des démarches analytiques, privilégiant les dimensions technico-économiques, l'univers concurrentiel, l'indépendance de l'entreprise aux frontières nettement identifiables, atrophiant la politique au profit de la stratégie et préférant la formulation de celle-ci à sa mise en oeuvre" (Martinet, 1988).

#### II.2.2- Au niveau de la PME:

Comme nous nous intéressons dans cette recherche à étudier les profils stratégiques des PME, il ya lieu d'explorer le terrain et de voir l'état de la situation des recherches faites dans ce domaine.

##### II.2.2.1- Caractéristiques stratégiques des PME:

Toute approche stratégique doit tenir compte de certaines spécificités de la PME. Voon Hoor (1979) distingue cinq caractéristiques différenciant la PME de la grande entreprise:

- La petite entreprise produit un nombre limité de performance, en fait de produits, de technologies, de services et d'expertise, dans un rayon géographique étroit. Elle est donc particulièrement vulnérable.

- Les limites de ressources et de capacités, notamment en capital et personnel, sont des faiblesses pour la conduite de la gestion stratégique. L'attitude de la direction est souvent un obstacle majeur à l'élaboration d'une stratégie.

- L'information est plus qualitative que quantitative et la direction manque de techniques et de structures administratives pour évaluer sa position stratégique par des études de marché, de la concurrence, de la situation financière, etc.

- Le style habituel de direction n'est ni systématique ni explicite, ce qui limite la communication entre les niveaux hiérarchiques dans les entreprises de taille moyenne en particulier.

- Le capital est souvent détenu par quelques proches du fondateur de l'entreprise, ce qui complexifie l'extension du financement par des fonds propres.

En plus, les PME manquent de vision globale à long terme, (d'Amboise et Gasse 1980). Ces auteurs constatent à la suite d'une étude qui a porté sur les pratiques administratives dans les PME, que "les résultats sont par nature plus tactiques et orientés vers le court terme que stratégiques et orientés vers le long terme". Crawford et Taylor (1985) citent cinq caractéristiques des PME:

Le manque de ressources; la simplicité de la structure; le risque financier (sous capitalisation et écarts de trésorerie); le temps de réponse rapide; le manque d'activité politique (les objectifs du propriétaire dirigeant prévalent).

Ces remarques les ont conduits à proposer trois recommandations en matière de techniques de gestion stratégique:

- 1- Utiliser le minimum de ressources,
- 2- Rester cohérent avec le style de gestion intuitif,
- 3- Appuyer le dirigeant dans l'examen des objectifs à long terme, des stratégies et de l'orientation à prendre pour l'entreprise.

Nombreuses sont les pratiques de gestion qui sont proposées par la littérature aux PME pour les aider à résoudre leurs problèmes, surmonter leurs difficultés et ainsi réaliser la performance.

Gérald D'Amboise a présenté aussi une série de modèles de différents auteurs, desquels "aucun consensus sur la manière d'élaborer un plan stratégique ne se dégage, pas plus que sur la méthode d'adaptation d'un modèle quelconque aux exigences d'une PME". Il a fait référence à trois auteurs qui ont abordé la question de la classification de modèles de planification pour la PME.

Gomolka (1983) a étudié les idées maîtresses et les techniques qui dirigent les décisions stratégiques et politiques. Il a distingué quatre directions fondamentales dans la littérature sur la planification : "L'utilisation de questions clés, les listes à pointer ou guides littéraires, la planification maîtresse simplifiée qui met l'accent sur les objectifs, et une méthode de planification simple et pratique, telle qu'elle est suggérée par Gilmore (1971)"

Robinson (1983), déplore le fait que les chercheurs << négligent encore trop l'étude des activités stratégiques dans les PME >>. Il a discuté des aspects tels que l'horizon temporel, le caractère formel ou informel de la planification, et l'utilisation d'une aide extérieure à l'entreprise.

En les classifiant en fonction de leurs "stimuli stratégiques principaux" Gérard d'Amboise présente une typologie de six modèles de planification stratégique qu'on peut résumer comme suit :

1- Le modèle signaux conçu par Nagel (1981), selon lui, un dirigeant commence à planifier après avoir été motivé par des signes concrets, il doit percevoir une menace, une occasion, une force ou une faiblesse de l'entreprise, qui le pousse à élaborer un plan. Le modèle se résume au processus suivant :

- Noter le fait que les signaux enregistrés signifient qu'un plan est nécessaire;
- Rassembler et classer l'information sur l'environnement et sur l'entreprise;
- Évaluer la concurrence;
- Sélectionner les facteurs importants et déterminer les ventes prévisionnelles pour chaque segment produit-marché, le coût et les salaires;
- Développer des possibilités stratégiques.

2- Le modèle de l'avantage concurrentiel: Moyer (1982) souligne la nécessité de comprendre le comportement de la concurrence et de la clientèle, l'extension des gammes de produits et la croissance des parts du marché. L'exemple de ce modèle est celui présenté par Ragabs (1983). Il consiste à choisir une niche; identifier le potentiel d'action de l'entreprise; commencer à intervenir au niveau : de la mission, des objectifs, de la zone d'action, du discernement des points faibles décisifs de la concurrence, du choix du mode d'action (attaque, défense, extension d'activités, retrait); et dessiner le grand projet (stratégie du marché, stratégie des produits, stratégies organisationnelles).

3- Le modèle d'ajustement progressif : Il peut être illustré par celui du Gilmore (1977)

- rendre compte de la stratégie actuelle, énoncer les critères et les valeurs des têtes dirigeantes;
- les problèmes dans l'environnement et le fonctionnement relatif aux prévisions, aux performances en marketing, au sujet des produits, de la recherche et développement, de l'organisation du management;
- trouver les éléments clés;
- formuler les solutions possibles;
- choisir la nouvelle stratégie en se basant sur des facteurs d'importance prépondérante.

La principale différence entre les modèles de l'avantage compétitif et ceux d'ajustement progressif, "réside dans le fait que les premières fondent la stratégie sur le positionnement de la firme en fonction de la concurrence alors que les seconds associent la décision stratégique à une vue élargie de l'environnement interne et externe.

4- Le modèle synoptique : Schollhammer et Kuriloff (1979) fournissent une illustration de ce modèle qui organise sa stratégie explicitement à partir des objectifs définis.

Il comporte les étapes suivantes :

- Analyse des ressources, de l'environnement et de la concurrence;
- précision des facteurs tels que : les objectifs organisationnels, les valeurs personnelles de la direction, la prise de conscience des occasions, les risques, les forces et faiblesses propres à l'entreprise;

- détermination de stratégies spécifiques et de tactiques permettant d'atteindre les objectifs souhaités à moindre frais;
- mise au point d'un programme d'action fondé sur les objectifs fixés;
- mise en oeuvre des plans;
- comparaison entre les résultats obtenus et les objectifs planifiés;
- nouvelle planification.

Ce modèle assoit la formulation de la stratégie en conformité avec les objectifs et les buts déterminés par l'entreprise.

5- Le modèle contingent : il a été proposé par Sonfield (1984). Il est fondé sur le fait que la PME doit profiter le plus rapidement possible des opportunités créées par des entreprises plus grandes. Le plan contingent doit être revu continuellement de façon à rester opérationnel. Le modèle se présente comme suit :

- Mise en évidence des forces principales de l'entreprise. Ces forces serviront de bases pour élaborer les opportunités.
- Mise en évidence des occasions qui permettraient d'exploiter au mieux les forces.
  - Mise en évidence des opportunités ayant le plus de probabilités de se concrétiser; dans ce cas il s'agit de repérer le ou les concurrents susceptibles de disparaître rapidement;
- Mise au point des plans de contingences, plus chaque opportunité identifiée;
- Attention constante à l'émergence des occasions;
- Mise à jour régulièrement des plans de contingence.

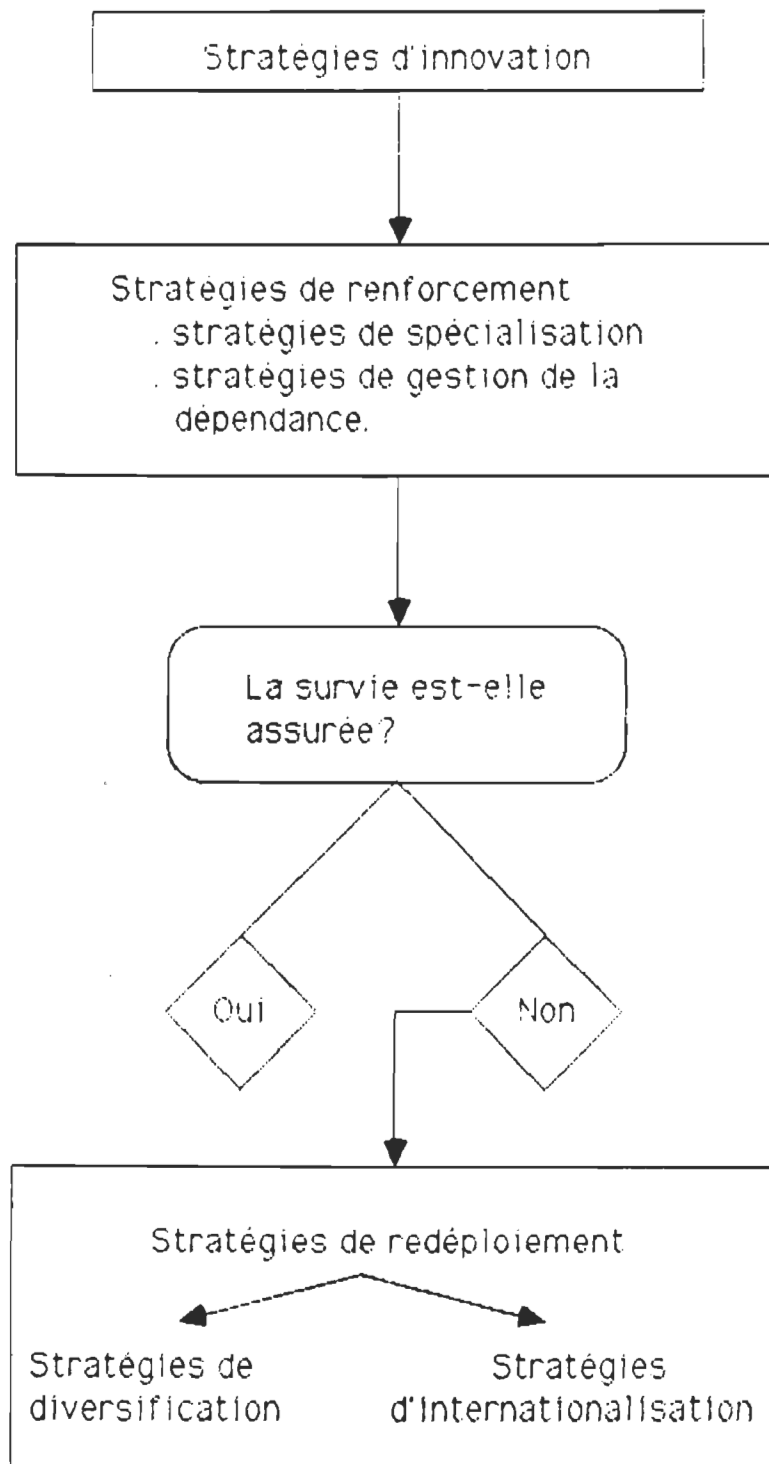
6- Le modelage du futur : c'est celui de Murray (1984) dans lequel aucun processus n'est proposé (D'Amboise, 1989). Dans ce modèle, Murray différencie la planification proactive de celle qui est "créatrice de l'avenir". Le besoin d'une conduite entrepreneuriale naît avec la création d'une organisation, elle doit se montrer innovatrice pour s'établir de manière à survivre et à prospérer dans l'environnement qu'elle a choisie. Une fois établie, la conduite entrepreneuriale de l'organisation est guidée par l'environnement.

La perception d'une inadéquation potentielle peut conduire l'organisation à agir de façon proactive en prévoyant progressivement le changement de l'environnement, en modifiant l'évolution de l'environnement à son avantage, ou à choisir de nouveaux environnements sur lesquels elle peut se positionner, si ceux-ci permettent mieux que les précédents de survivre et de croître. Mais est-ce qu'une entreprise de petite taille est en mesure de façonner son environnement au lieu de s'y adapter? ceci laisse le modèle encore au stade de la conception (D'Amboise, 1989).

Pour sa part A.C. Martinet (1983), classe toutes les stratégies possibles pour les PME en quatre catégories : les stratégies "intra-industries" (manoeuvres prises pour redresser sa situation dans un secteur donné); "inter-industries" (incursions dans des domaines d'activité ou métiers étrangers); "inter-entreprises" (obtention d'un avantage concurrentiel grâce à une modification des relations avec des partenaires appartenant au même secteur d'activité); et stratégies d'internationalisation.

Bertrand Saporta (1989) a procédé à une classification séquentielle des stratégies possibles pour les PME, en privilégiant "l'idée que les options stratégiques (...) sont avant tout des choix destinés à maximiser les chances de survie de l'entreprise". Il a proposé trois "axes de survie". En premier lieu, il met les stratégies d'innovation "seules capables de créer un

## Classification séquentielle des options stratégiques de la PME selon B. Saporta





potentiel de survie, et de protéger dans la longue durée les positions de la PME. En deuxième lieu, il y a les stratégies de renforcement qui sont des options permettant de supprimer les facteurs de vulnérabilité de la PME.

En fin les stratégies de redéploiement, qui permettent de trouver de nouveaux terrains d'action pour les PME.

#### II.2.2.2- Typologies stratégiques:

Une stratégie réussie d'une entreprise dépend de la définition d'une relation appropriée entre les variables contrôlables de management (marketing, production, décisions d'investissement ) et les variables incontrôlables (variables environnementales) (Galbraith et Schendel, 1983). La littérature est abondante en nombre de typologies des stratégies d'entreprise, qui décrivent en détail des stratégies génériques variées ou des archétypes de stratégies et les conditions compétitives appropriées pour l'implantation de chaque type de stratégie. Ces modèles suggèrent un nombre limité de stratégies identifiables; chacune d'elles implique un modèle différent des objectifs de position compétitive, des stratégies d'investissement et des avantages compétitifs (Hofer et Schendel, 1978).

Ainsi, certaines typologies stratégiques associées à des caractéristiques propres peuvent être dégagées de la revue de la documentation existante: (voir tableau 3 ).

**Tableau 3**  
**Quelques typologies stratégiques**

<b>Auteurs</b>	<b>Caractéristiques</b>
<b>Buzzel et al. (1975)</b>	
1-Constructeurs	Gros investissements pour accroître la part de marché
2-Contrôle	Investissement aux norme de marché pour maintenir la par de marché.
3-Récolte	Investissement dans la part de marché décroît, un contrôle des coûts exercé pour générer des cash-flow.
<b>Utterback et Abernathy (1975)</b>	
1-Maximiser la performance	Repose sur la performance des produits et/ou des services la technologie et la R&D.
2-Maximisation des ventes	S'appuie sur le marketing pour augmenter les ventes et la part de marché.
3-Minimisation des coûts	S'appuie sur le processus technologique/R&D pour diminuer le coût total de production.
<b>Hoffer et Schendel (1978 )</b>	
1-Augmentation de la part	Gros investissement pour accroître la part de marché.
2-Croissance	Maintenir la position dans des marchés en croissance. L'investissement est dans les normes de l'industrie.
3-Profits	Investissement aux normes de l'industrie, des contrôles sur les coûts pour se débarrasser des cashs.
4-Concentration de marché et réduction de l'avantage.	Réalignement des ressources pour servir des segments petits et concentrés.
5-Redressement	Améliorer la position stratégique par des investissements
6-Liquidation	Générer des recettes en se retirant du marché.
<b>Vesper ( 1979 )</b>	
Multiplication/structure	Augmenter la part du marché en multipliant la structure des marchés présents.
2-Monopole	Eliminer la compétition, établir des barrières à l'entrée et contrôler les ressources.
3-Spécialisation	Se spécialiser dans produits et/ou unprocessus de production
4-Liquidation	Laisser l'affaire et la position dans le marché.

**Wissema & al.( 1980 )**

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| 1-Explosion           | Augmenter la position compétitive à court terme.  |
| 2-Expansion           | Augmenter la position compétitive à long terme.   |
| 3-Croissance continue | Maintenir la position dans des marchés en croissance, les investissements sont normaux. |
| 4-"Slip"              | Arrêter la part de marché pour générer des liquidités dans un marché en croissance.     |
| 5-Consolidation       | Arrêter la part de marché pour générer des liquidités dans un marché stable.            |
| 6-Contraction         | Liquider les actifs et déterminer la position du marché.                                |

**Porter ( 1980 )**

- |                   |   |
|-------------------|---|
| 1-Leadership coût | Efficiencie, politique de la courbe d'expérience, contrôle vertical et réductions d'autres coûts. |
| 2-Différenciation | Conception original d'un produit et/ou d'un service.  |
| 3-Concentration   | Se concentrer sur marché ou groupe spécifique d'acheteurs   |

**Miles ( 1982 )**

- |                        |  |
|------------------------|--|
| 1-Défense du marché    | Préserver un produit/marché traditionnel                     |
| 2-Offensive du domaine | Attaquer par l'innovation produit et segmentation de marché. |

Il apparaît d'une première lecture du tableau que le nombre de types de stratégies possibles, et les caractéristiques de chaque type, varient d'un auteur à un autre et dépendent dans une large mesure des objectifs de la firme tels que vus par chaque auteur. par exemple, les trois stratégies génériques de Porter du "domination, différenciation et concentration" étaient construites en relation à la performance profitabilité, alors que les trois stratégies génériques de Buzzel de "amélioration de la part, maintenance et de récolte" sont directement liées à la performance de la part de marché. La typologie de Hofer et Schendel prend en considération à la fois les objectifs de part de marché et de profitabilité.

#### II.2.2.3- Choix d'une approche pour l'étude des stratégies:

Hambrick (1980) a établi des critères de choix d'approche pour rendre opérationnelles, en recherche, les stratégies d'entreprises.

1. Les descriptions qualitatives des stratégies où l'on considère que la stratégie est un art situationnel et qu'elle peut être étudiée en profondeur par des études de cas. La stratégie est donc décrite textuellement sans qu'il y ait de tentative pour mesurer les comportements stratégiques.
2. L'étude des stratégies à partir de quelques variables mesurant les comportements stratégiques.
3. L'étude des stratégies est comme le fruit de l'interaction quantifiable d'un grand nombre de variables. Habituellement, on établit des courbes de régressions pour déterminer les effets des différentes combinaisons des variables sur la performance de l'organisation.

4. Une des plus récentes approches est celle de rendre opérationnelles les stratégies par des typologies dans lesquelles chaque type stratégique est vu comme ayant son propre "pattern" de caractéristiques.

En raison d'un de nos objectifs de recherche soit celui d'étudier les profils stratégiques des entreprises opérant dans un même secteur d'activité, nous avons opté pour une méthode combinant les quatre approches décrites ci-dessus serait bonne.

### II.2.3- PME et exportation:

Comme nous allons explorer les comportements et les profils stratégiques des entreprises qui, dans leur majorité, exportent dans les marchés extérieurs nous avons estimé souhaitable de voir les investigations des recherches antérieures dans ce domaine et précisément concernant la PME.

En effet des auteurs ont essayé d'expliquer l'existence d'une relation entre la taille de la firme et la performance à l'exportation.

Hirsch et Adar (74) ont élaboré un modèle théorique pour vérifier cette relation dans deux situations différentes.

Dans la première, ils ont considéré une firme agissant dans un environnement certain où il y a absence de risque à l'exportation. Les auteurs ont supposé que la firme possède un certain pouvoir monopolistique sur le marché intérieur, alors qu'elle doit affronter la concurrence à l'échelon international. En voulant maximiser ses profits, elle vendra une certaine quantité sur le marché local et le reste sur le marché international. Hirsch et Adar ont constaté une croissance des ventes à l'exportation, le maintien du niveau des ventes intérieures des firmes

de plus grandes dimensions, car au coût moyen égal, il est rentable pour la grande firme de vendre une quantité supplémentaire sur le marché extérieur plutôt que sur le marché intérieur, le revenu marginal sur ce marché étant décroissant.

Selon le modèle de Hirsch et Adar, la performance à l'exportation des grandes entreprises - exprimée par le ratio des exportations sur les ventes totales - est donc supérieure à celle de la firme de plus petite dimension.

Dans la deuxième situation, les deux auteurs introduisent la notion de risque à l'exportation, et affirment que la performance à l'exportation des grandes entreprises est d'autant meilleure si l'une des conditions suivante est respectée:

- 1- la détention d'informations supplémentaires sur les marchés à l'exportation.
- 2- l'existence d'économies d'échelle dans la réduction du risque à l'exportation.
- 3- l'aversion moins prononcée à l'égard du risque.

Hirsch et Adar ont vérifié empiriquement leur modèle théorique. En ne retenant que la variable "taille" en fonction de la propension moyenne à exporter, leur test empirique n'a pas permis d'affirmer qu'à ressources égales, capacité technologique, qualité du management, etc., la taille affecte positivement la propension à exporter.

Le modèle de Hirsch et Adar ne démontre pas la relation entre la taille et la propension à exporter des firmes.

Une autre approche différente est celle de Cavusgil (1976); selon cet auteur, la confusion est probablement éliminée si la taille est vue comme une caractéristique "concomitante" plus qu'un fait causal. La vraie relation n'est pas entre la taille et la propension à exporter, mais entre les diverses caractéristiques qui sont habituellement associées à la taille.

Pour Cavusgil, la PME doit surmonter plusieurs désavantages si elle désire exporter autant que la firme de grande dimension. Parmi ces désavantages, il cite "...l'absence de managers de formation intermédiaire, les préoccupations des problèmes quotidiens, le manque de temps pour une planification de long terme et les ressources financières limitées."<sup>4</sup>

Cavusgil soutient qu'une relation entre la taille et la propension à exporter d'une firme peut exister. Il a vérifié empiriquement l'existence de cette relation à l'aide de l'échantillon de 473 PME manufacturières de 250 employés et moins, dans la région de Wisconsin. Il a obtenu les résultats suivants :

" Il semble que la taille de la firme a sa force et des effets négatifs seulement sur les petites firmes. Ce n'est qu'au delà d'une taille donnée que l'amélioration de la probabilité d'export d'une firme devient plus grande. Et à propos d'un pourcentage élevé d'exportation (par rapport aux ventes totales ), la taille a peu de pouvoir prédictif."<sup>5</sup>

L'analyse empirique de Cavusgil ne permet pas de rejeter l'hypothèse d'une relation entre la taille et la performance d'exportation, puisqu'elle ne distingue pas l'impact de la diversité intersectorielle de l'impact de la taille.

---

<sup>4</sup> Cavusgil, S.T " Organizational determinant of firms export behavior: an empirical analysis. Université of Wisconsin, Madison, 1976, p.38.

<sup>5</sup> Cavusgil, S.T. et Novin, Jr "External determinants of export marketing behavior: an empirical investigation" Journal of Marketing Research, Février, 1982, p.169.

Roncin (1981) a essayé de rapprocher les caractéristiques industrielles notamment le niveau technologique des secteurs industriels de l'impact de la taille sur la performance à l'exportation. Son hypothèse était la suivante :

"Dans les secteurs à technologie élevée et pour lesquels existe un seuil minimum d'engagement de ressources technologiques, les performances à l'exportation des entreprises sont d'autant plus élevées qu'elles sont grandes".

Pour les autres secteurs, il considère qu'il n'y a pas de relation entre la dimension des entreprises et leur performance à l'exportation.

Roncin a confirmé ses hypothèse en appliquant les tests de Wilcoxon sur un échantillon de firmes françaises de diverses tailles et exportant plus de 5% de leur chiffre d'affaires en 1977.

Mais, en considérant une seule variable,- la taille- il est difficile d'affirmer que celle-ci affecte indépendamment d'autres facteurs la propension à exporter.

McGuinness et Little (1981), intéressés principalement par le niveau technologique des industries et la relation entre la taille des firmes et la propension à exporter , ont essayé d'identifier les facteurs qui affectent cette relation dans le cas des firmes manufacturières québécoises et ontariennes ayant développé de nouveaux produits au cours des années 71-72 tout en tenant compte à la fois des différences inter sectorielles et intrasectorielles de l'échantillon; les auteurs ne trouvent aucune relation entre la taille des firmes et la propension à exporter.

Bilkey et Tesor (77) ont utilisé l'échantillon de Cavusgil cité auparavant, et ont découvert que les firmes, qui de leur propre initiative, exportent expérimentalement deux fois et demi



plus grand que les firmes ayant été sollicitées à exporter. Selon les indications la taille serait probablement une variable déterminante.

De toutes ces recherches que nous venons de passer en revue, nous pouvons retenir que la relation entre la taille et la performance d'exportation n'est toujours pas déterminante. Comme la plupart des recherches ne permettent pas d'isoler l'impact de la taille des variables qui lui sont corrélées: avance technologique, politique d'exportation, attitude favorable du management à l'égard de l'exportation, il est difficile de savoir si une petite entreprise, détenant les ressources technologiques et une organisation aussi efficace qu'une firme de plus grande dimension de même secteur industriel, pourrait être aussi performante en ce qui concerne l'exportation.

Selon Jean-Émile Denis (1984), essayant de savoir d'une manière satisfaisante pourquoi les entreprises exportent ou n'exportent pas, et quels sont les facteurs qui font qu'une firme exporte avec succès ou non, souligne trois types de facteurs qui ont fait l'objet de l'attention particulière des chercheurs : des variables d'attitudes (celles des gestionnaires des PME); des variables de la firme (avantages comparés, ressources financières, commerciales, productives et technologiques, humaines et managériales); et des variables de l'environnement (conjoncture, caractéristiques des marchés étrangers, barrières non tarifaires).

### II.3- Modèle général de management stratégique:

Dans cette partie, nous allons essayer d'établir un modèle à partir de celui de Carrière (1989). Ce modèle se veut intégrateur des variables ayant un impact direct ou indirect sur la réussite ou l'échec du processus de management stratégique dans la PME. Il s'agira surtout

d'un modèle d'analyse stratégique qui nous permettra d'encadrer notre recherche sur le terrain. Les séquences de ce processus peuvent être décrites comme suit:

### II.3.1- Objectifs de l'entreprise:

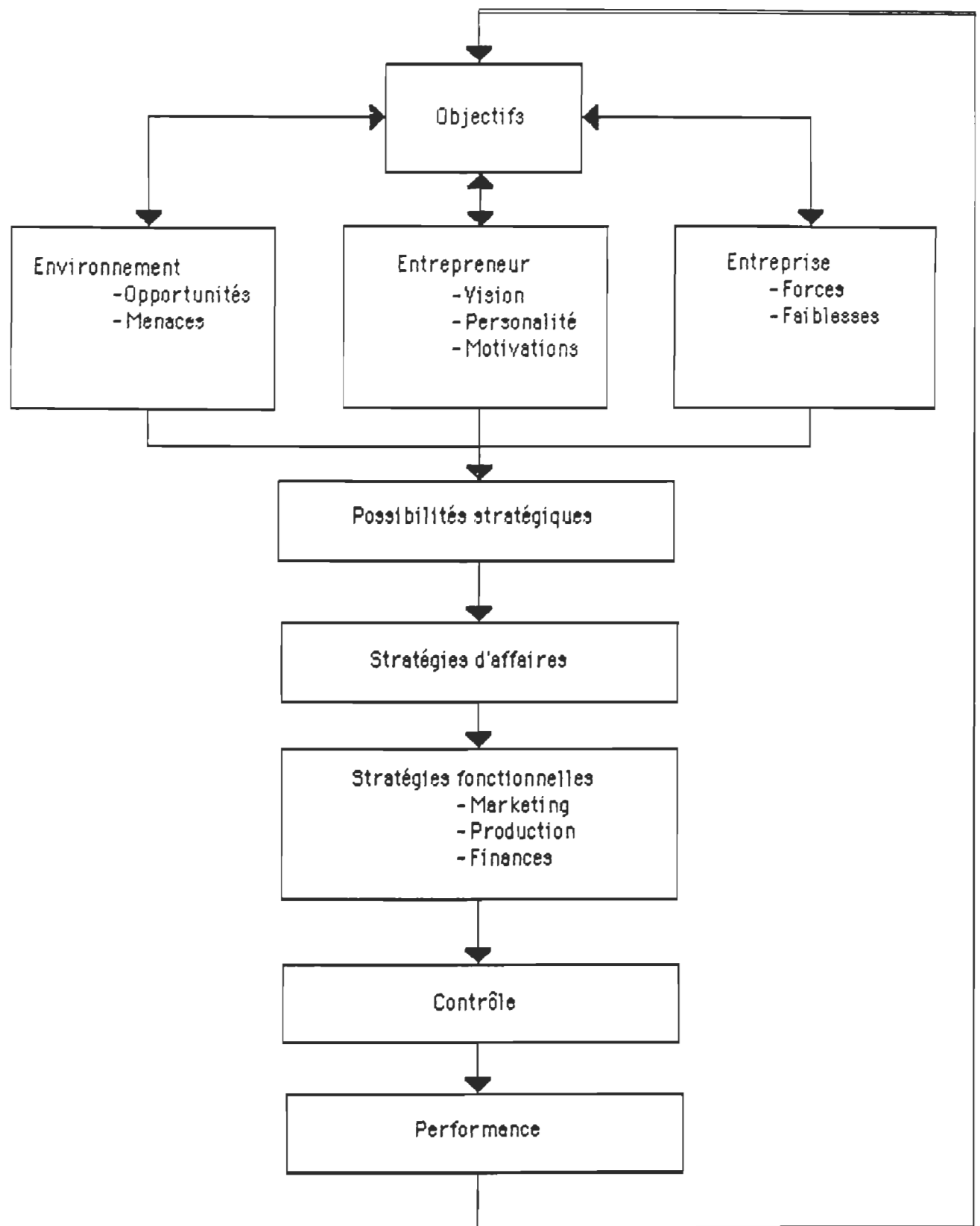
Il s'agit des résultats précis assignés à l'action, généralement quantifiables, et fixés pour être atteints dans un délai déterminé (Chicha 87).

Les objectifs de l'entreprise peuvent être des ventes, des profits, des dépenses à allouer à un but déterminé, une part de marché ou autres. A ces objectifs, on accorde un temps pour leur réalisation. Cet horizon temporel peut être le court terme, le moyen terme ou le long terme.

En général les objectifs stratégiques sont caractérisés par le réalisme, la compatibilité avec les valeurs et les politiques de l'entreprise, l'effet stimulant par les défis qu'ils pourraient représenter, la relation claire et directe avec une action précise (Chicha, 1987).

En plus, disposer d'une vision à long terme permettra à l'entrepreneur "d'avoir à la fois une ligne directrice et un cadre de réflexion stratégique, d'unifier le ou les actions autour des idées centrales, d'inciter à articuler une vue réaliste, crédible et attrayante de ce vers quoi se dirige l'entreprise, de ce que sera son avenir, de présenter un canevas stimulant pour intégrer le tissu social que constitue une organisation et, d'inciter à canaliser les ressources vers une direction donnée (Fillion, 1989).

Aussi au niveau des PME, plusieurs études ont montré que celles-ci se préoccupent plus d'objectifs à court terme que d'objectifs à long terme de résultats à court terme plutôt que de résultats à long terme, et d'enjeux tactiques plus que des buts stratégiques.



**Modèle général de management ( BEGRAOUI 90)**

(Adapté de Carrière 90)

### II.3.2- Analyse de l'environnement:

L'environnement considéré de l'entreprise est celui constitué de " l'ensemble des conditions extérieures susceptibles d'agir sur le fonctionnement" de celle-ci. (Dictionnaire Petit Robert)

Des chercheurs ( Lenz, Engledow, 1986 ) ont identifié cinq modèles pour étudier l'environnement d'une entreprise:

Le modèle de la structure industrielle ( Porter,1980) selon lequel l'environnement est considéré comme un pattern des forces compétitives. Les changements dans cette sorte d'environnement proviennent des actions des concurrents et sa connaissance s'obtient par un système formel d'analyse de la concurrence.

Le modèle cognitif ( Weick,1977 ) où l'environnement est une représentation mentale exprimée dans une structure cognitive. La connaissance de cet environnement se fait par un processus organisationnel d'apprentissage.

Le modèle du champ organisationnel ( Thompson, 1967; Bourgeois, 1980 ) qui considère l'environnement comme un champ d'organisations dont les actions affectent et s'affectent par l'organisation centrale. Les changements dans l'environnement résultent des tendances et des forces situées en dehors du champ organisationnel ou du changement de la structure des objectifs de l'organisation.

Le modèle écologique et de dépendance des ressources ( Glorer,1966; Aldrich, 1979; Pfeffer et Salancik, 1978) selon lequel l'environnement est un système de ressources, et

d'organisations interconnectés. Le changement est continu et survient quand une variation dans le système affecte les ressources nécessaires pour la survie d'une organisation.

Dans le modèle du domaine ( Lodge, 1975; Yankelovich,1982) l'environnement est basé sur des structures sociales des valeurs et des définitions des rôles marquant une période particulière du temps. Les changements interviennent dans cet environnement selon un processus de trois étapes: l'ordre existant, la transition turbulente et enfin le nouveau ordre.

L'environnement peut être composé de trois sous-systèmes ( Chicha, 1987): L'environnement général qui correspond aux divers facteurs "...susceptibles d'influencer l'évolution de l'ensemble des entreprises quelque soit leur secteurs"; l'environnement sectoriel qui correspond aux seuls facteurs susceptibles d'influencer directement et d'une manière spécifique les entreprises d'un même secteur, et enfin, l'environnement associé, constitué des diverses organisations ou personnes qui entretiennent des relations régulières d'échanges avec une entreprise en particulier.

Il s'agira pour le dirigeant de l'entreprise de répondre à la question, comment évolue cet environnement ? Il cherchera à reconnaître l'influence de l'environnement dans ses différentes composantes, de reconnaître ses caractères de complexité, d'instabilité et l'évolution de ses composantes.

En premier lieu, une analyse sectorielle sera très utile. Concernant cette séquence du processus, l'analyse de M. Porter dans son volume "stratégie et concurrence, 1983" nous apparaît très pertinente. En effet, Porter postule que la structure d'un secteur exerce une forte influence sur la détermination des règles de jeux de la concurrence et sur les stratégies auxquelles la firme a la possibilité de recourir. Selon cet auteur, l'état de la concurrence qui

prévaut dans un secteur dépend de cinq forces fondamentales : la menace de nouveaux entrants, la rivalité entre les concurrents existants, la pression exercée par les produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients et le pouvoir de négociation des fournisseurs. Il ajoute que la firme établie dans un secteur, lorsqu'elle définit sa stratégie face à la concurrence, elle vise à se mettre dans la meilleure position possible pour se défendre contre les forces décrites ci-dessus.

Une fois l'étude et l'évaluation des opportunités et menaces de l'environnement externe est faite, le dirigeant procède au diagnostic interne pour identifier les compétences distinctives, les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Différentes approches peuvent être citées concernant la manière de procéder, mais sont toutes d'accord sur le principe de l'examen des différentes fonctions de l'entreprise. (finances, production, marketing, recherche et développement, ressources humaines).

Toujours selon notre modèle, une fois le diagnostic est fait, le dirigeant "stratège" se penchera sur l'identification des forces et des faiblesses de son entreprise par rapport au secteur. Donc la stratégie efficace pour l'entreprise face à la concurrence est celle qui comporte des actions offensives ou défensives permettant à la firme d'être dans une situation tenable à l'égard des cinq forces de la concurrence. (Porter, 19 82).

Globalement, différentes démarches sont possibles :

- Mettre en situation de défense contre le déplacement actuel des forces de la concurrence.

- Influencer sur l'équilibre des forces grâce à des actions stratégiques visant à améliorer la position relative de la firme.

- Anticiper les modifications des facteurs qui régissent les forces de la concurrence et réagir en exploitant cette évolution par l'adoption d'une stratégie appropriée au nouvel équilibre entre concurrents avant que les firmes rivales ne perçoivent celui-ci.

### II.3.3- Possibilités stratégiques:

C'est une étape critique. En effet, le dirigeant sera appelé à faire un choix parmi plusieurs possibilités.

Ainsi, le diagnostic de l'environnement externe de l'entreprise et la détermination des forces et des faiblesses de l'entreprise, permettent d'éclairer le dirigeant dans son choix des possibilités stratégiques offertes à son entreprise. Cette décision dépend aussi d'autres facteurs tels que la culture, les facteurs psychologiques et les traits personnels et enfin de la vision du dirigeant.

En raison de la taille, des ressources limitées, les choix stratégiques sont plus limités pour une PME que pour une grande entreprise.

Au niveau des stratégies, on peut établir une distinction analytique entre les stratégies organisationnelles et les stratégies d'affaires :

### II.3.3.1- Stratégies organisationnelles:

Mises à part la survie et la rentabilité quatre grands choix sont possibles<sup>6</sup>

- Croissance limitée c'est-à-dire une croissance raisonnable en prenant en considération la rentabilité de la firme et le taux d'inflation.
- Croissance : plusieurs choix sont possibles, comme il est présenté dans la matrice suivante :

#### Stratégies de croissance possibles

		<u>Marché</u>		
	Actuel			Futur
<u>Produit</u>		Pénétration du marché	Développement de marché	
	Futur	Développement du Produit	Diversification	

---

<sup>6</sup> Stratégie et planification, notes de cours, Jean-Bernard Carrière, 1990.



D'après le tableau décrit ci-dessus, la croissance peut être réalisée par une pénétration du marché, un développement de marché, un développement de produit, ou une diversification en tenant compte de deux variables : l'état actuel ou le futur.

La diversification peut être soit concentrique et/ou par intégration verticale (en amont ou en aval).

- Le retranchement : celui-ci implique plusieurs options telles que la contraction, le désinvestissement ou la liquidation.
- La dernière possibilité est celle qui consiste à combiner les différentes possibilités décrites ci-dessus (croissance limitée, croissance, ou retranchement) selon le couple produit/marché.

#### II.3.3.2- Stratégies d'affaires:

Selon Porter, l'ensemble des options stratégiques disponibles, quelque soit l'industrie considérée, se ramènent à trois cas: la stratégie de coût, la stratégie de différenciation, et la stratégie de focalisation.

La stratégie de coût a une raison d'être dans un environnement où les phénomènes d'échelle et d'expérience sont susceptibles de créer un avantage concurrentiel durable par rapport à ses concurrents. La stratégie de focalisation, correspond à la concentration sur un aspect particulier d'une industrie, au travers d'un produit, d'un marché, d'un couple produit/marché spécifique, ou au travers de la limitation à une zone géographique étroite. Alors que la stratégie de différenciation permet de créer un avantage concurrentiel, non en

fonction du coût ou du prix de vente, mais en fonction d'une caractéristique spécifique à la qualité; du service ou du tout autre élément susceptible d'influencer le comportement du client.

Dans notre étude, nous allons tenter de vérifier dans quelle mesure le modèle de Porter est applicable aux PME du secteur de transformation du poisson au Maroc, et s'il existe une relation entre une telle stratégie et la performance des firmes.

Une fois la décision est prise concernant le choix d'une stratégie, la prochaine étape consistera à l'implantation de cette stratégie. Le succès d'une telle implantation dépend "des supports organisationnels de structure, de plans opérationnels, de contrôle et d'animation des hommes". (Thietart,1983).

Ce dernier soutient aussi qu'une stratégie doit être traduite en termes opérationnels tels que les tâches à entreprendre, la localisation de la prise de décision, les mécanismes de coordination, la nature des plans, le niveau de participation des hommes à la décision, le système d'incitation, et la localisation de contrôle.

#### II.3.3.3- Stratégies fonctionnelles:

Il s'agit de la traduction de la stratégie de l'entreprise au niveau des fonctions de celle-ci.

Au niveau de la mise en marché les 4 P (produits, prix, promotion, distribution) fournissent un bon point de début pour les considérations des nécessités de l'implantation de la stratégie dans la fonction marketing.

Les décisions de marketing sont basées sur une identification précise des besoins des consommateurs et sur le design des stratégies marketing pour répondre à ces besoins.

Les questions principales au niveau de la fonction marketing sont de savoir si les changements dans le ou les produits conservés offerts sont requis par la nouvelle stratégie, si les taux de succès du développement de nouveaux produits sont adéquats pour la stratégie, si les arrangements de distribution en place surtout que ceux-ci se trouvent à l'étranger sont efficaces ou s'ils ont besoin de nouvelles chaînes, si la publicité et les autres méthodes de promotion utilisés par les conserveries sont en ligne avec la nouvelle stratégie et enfin, si les adaptations de produits sont nécessaires pour le marché international.

Au niveau de la fonction production: celle-ci a pour responsabilité l'approvisionnement, la transformation des produits. Cela implique un stock de matière première sécurisant surtout en poisson et assurant un contrôle rigoureux de la qualité.

Les décisions dans le domaine de la production déterminent une grande proportion du but de l'organisation et elles sont reflétés en mesure d'efficacité et de productivité. Les décisions dans ce domaine affectent aussi la performance et la sécurité.

Quant à la fonction financière, elle consiste à fournir les ressources nécessaires en vue de l'implantation de la stratégie. Les changements stratégiques impliquent le plus souvent des ajustements à la politique financière. A ce niveau, les interrogations portent sur le fait de savoir si les ressources de financement disponibles peuvent supporter la nouvelle stratégie, si le changement dans la stratégie affectera la position de l'entreprise avec les fournisseurs de capitaux, et enfin si le changement dans la stratégie affectera le coût du capital par conséquence la performance.

#### II.3.4- Contrôle stratégique:

Au niveau de la PME, le contrôle se caractérise par sa simplicité et son informalité, sa centralisation ( participation active du propriétaire dirigeant, séparation limitée des tâches), la possibilité pour la direction de passer outre le contrôle, et enfin, la connaissance limitée des outils de contrôle <sup>7</sup>. Plusieurs études ont montré que, plus une PME se développe, plus son système de contrôle devient de plus en plus formel et complexe. Il s'agit notamment des recherches faites par Churchill et Lewis (1983), Scott et Bruce (1987), Galbraith (1982) et Gréner (1972) .

Le modèle montre qu'il y a plusieurs facteurs de contingence qui interviennent à ce niveau dont la structure administrative qui est un élément important dans le système de contrôle, le secteur industriel dans lequel opère l'entreprise, l'entrepreneur, par ses compétences, ses attitudes personnelles, son style de leadership et son besoin de pouvoir (Gervais, 1990, Julien, 1986, Mintzberg, 1982), les caractéristiques de la firme ( la taille, stade de développement) (Scott et Bruce, 1987, Churchill et Lewis, 1983, Mintzberg, 1982, Galbraith, 1982, Gréner,1972); de même les nouvelles technologies peuvent exercer des influences sur les approches de contrôle (Mévellec, 1990).

Dans notre étude, nous allons mesurer le contrôle sur terrain, et ce, par un contrôle des résultats.

---

<sup>7</sup> Management de la PME, notes de cours, André Belley, 1990.

#### II.4- Modèle explicatif de la performance:

Dans un but de pouvoir déterminer et expliquer la performance des entreprises de notre échantillon, il nous est apparu souhaitable d'établir un modèle en s'inspirant des résultats des différentes recherches antérieures.

Nous avons regroupés les facteurs en trois catégories, nous distinguerons ceux reliés à l'environnement, ceux reliés au management et ceux reliés aux caractéristiques de l'entrepreneur. Un tableau de synthèse sera présenté à la fin de la section.

##### II.4.1- L'environnement:

Pour Miller et Toulouse ( 1986), la structure de l'industrie est un facteur influençant profondément le succès des petites et moyennes entreprises.

Peterson et al. (87) soutiennent que la politique gouvernementale ( taux d'intérêt, fiscalité, etc. ) affecte aussi la performance de la firme.

Apostolidis (1977) a retenu dans son étude des facteurs liés au marché comme étant à la base du succès.

Dollinger (1985), affirme que le succès peut être affecté par la relation que l'entreprise établira avec son environnement ( clients, fournisseurs, employés, banques, syndicats, comptables, avocats, actionnaires, concurrents, etc... )

##### II.4.2- Le management:

A ce niveau, les facteurs clés de succès seront: la stratégie adoptée par l'entreprise (Dollinger, 1985; Smith et Gannon,1987), la planification, les finances, le marketing, le

contrôle, la communication, la structure de l'entreprise, et l'innovation (Smith et Gannon, 1987). Ces facteurs varient en importance suivant le stade de développement de l'entreprise.

Des études ont mis plus d'emphasis sur la fonction de marketing en tant que facteur affectant profondément la réussite surtout dans les premières années d'existence de l'entreprise.

Steiner et Salem (1987) soutiennent que la réussite dépend de la capacité d'une entreprise à s'adapter aux changements de marché, de développer des avantages compétitifs et d'utiliser de la planification opérationnelle. En plus, si une firme veut atteindre ses objectifs, elle doit connaître ses forces et ses faiblesses, planifier ses actions et prendre les mesures adéquates au moment opportun ( Dickinson et al., 1984 ), et utiliser la planification stratégique pour augmenter ses ventes ( Buckman et al , 1984 ).

#### II.4.3- L'entrepreneur:

Nombreux sont les auteurs qui ont considéré l'entrepreneur comme élément déterminant dans la réalisation de la performance d'une PME.

Pour Apostolidis (1977), seul l'entrepreneur opportuniste peut réaliser le succès car il suit la tendance du marché, il développe ses aptitudes de vente et ses compétences managériales.

Dans le même ordre d'idées, Peterson et al. (1983), soutiennent que le manque d'expertise managériale de l'entrepreneur est la cause majeure des faillites des firmes.

Les compétences managériales influencent aussi la performance de la firme, argument soutenu par Buckman (1984), Hambrick et Cozier (1985), Goodwin et Ibrahim (1986).

Pour Miller et Toulouse (1988), l'entrepreneur doit être visionnaire, capable d'anticiper le futur, d'utiliser efficacement les informations fournies par les contacts externes dans sa planification stratégique.

Les caractéristiques personnelles influencent aussi d'une manière significative la performance ( Miller et Toulouse, 1983, Goodwin et Ibrahim, 1986 ). Goodwin et Ibrahim ajoutent que les valeurs entrepreneuriales ( intuition, propension à prendre les risques, le besoin d'indépendance ), l'âge, la formation, le temps consacré à la gestion de l'entreprise expliquent fortement la performance des entrepreneurs. Ce résultat est confirmé aussi par Cragg et King (1988 ).

Keats et Bracker ont développé un modèle de performance en faisant apparaître la notion d'intensité entrepreneuriale (caractéristiques psychologiques et comportementales) de l'entrepreneur comme intervenant dans la réalisation de la performance de l'entreprise.

Dans notre travail sur le terrain, nous allons nous servir du modèle général de management stratégique que nous avons élaboré auparavant. Ce dernier nous permettra d'analyser et de comprendre le processus de management stratégique en vigueur dans les PME de transformation des produits de la mer, objet de notre étude. Ainsi, nous présenterons dans le prochain chapitre notre méthodologie de recherche.

**Tableau 4**  
synthèse des facteurs influençant la performance des firmes

<b>Environnement</b>	<b>Management</b>	<b>Entrepreneur</b>
-Structure de l'industrie (Miller et Toulouse,86)	- La stratégie ( Dollinger,85; Smith et Gannon,87)	- L'expertise managériale ( Peterson et al,83; Buckman,84;Hambrick et Crozier,85; Goodwin et Ibrahim,86)
-Politique gouvernementale ( Taux d'intérêt, fiscalité, etc..) ( Peterson et al,87)	- Le marketing ( Stephenson,84)	- Caractéristiques personnelles: âge,
-Le marché ( Apostolidis,77)	- La planification ( Steiner et Salem,87; Dickinson et al,84; Buckman et al 84; Miller et Toulouse ,88).	formation, intuition, Propension à prendre des risques, besoin d'indépendance. ( Miller et Toulouse,83; Goodwin et Ibrahim,86).



### CHAPITRE III

#### METHODOLOGIE

##### III.1- Choix des instruments de mesure:

La méthode choisie pour recueillir les données nécessaires à la réalisation des objectifs de cette recherche sera l'enquête par questionnaire.

Ce questionnaire a été inspiré de celui de Carrière (1989.) Il est formé des questions ouvertes et d'autres fermées selon la nature des questions ainsi que des réponses souhaitées.

##### III-2- Choix du type de l'étude:

Notre étude sera analytique. Il s'agira de faire une analyse stratégique de l'industrie de transformation des produits de la mer. Cette analyse nous permettra par la suite de distinguer deux groupes , l'un plus performant et l'autre moins, et de mettre en évidence les caractéristiques propres à chacun des deux groupes.

##### III.3- Identification des informations recherchées:

Les informations nécessaires pour identifier et analyser les profils stratégiques des entreprises, objet de notre étude seront celles contenues dans la grille du modèle de management stratégique proposé précédemment. Elles seront structurées comme suit :

### III.3.1- Analyse du secteur industriel:

Dans notre démarche pour analyser le secteur industriel, nous allons chercher des informations concernant la répartition géographique, le profil, les caractéristiques des transactions avec la clientèle ( délai de livraison, volume des commandes, mode de détermination des prix,...) et les exigences particulières des clients et des fournisseurs de poisson, des boîtes d'emballages et ceux des équipements.

Nous étudierions par la suite, l'état de la technologie en vigueur chez ces entreprises ainsi que l'attitude des dirigeants concernant la politique gouvernementale à l'égard du secteur de la transformation des produits de la mer.

### III-3.2- Diagnostic de l'entreprise:

Les éléments d'information dont on aura besoin pour l'identification de l'entreprise seront: l'origine du propriétaire, l'âge de la firme, la taille exprimée par le nombre d'employés, la répartition de ce derniers dans les différentes fonctions de la firme et les types d'espèces transformées.

Une partie des informations concernera aussi les caractéristiques socio-démographiques des propriétaires/dirigeants.

L'ensemble des informations recueillies lors des sections précédentes pourront nous éclairer sur la position stratégique adoptée par la firme. Par la suite, nous aborderons l'étude du processus stratégique proprement dit.

### III.3.3- Analyse de la stratégie de l'entreprise:

A ce niveau, nous allons nous intéresser au processus selon lequel la stratégie est élaborée ainsi que le déroulement du processus de planification et comment il est dirigé ( veille et analyse des opportunités, l'existence ou non des comités intervenant dans la décision d'analyse stratégique et les mécanismes de contrôle utilisés) dans chaque entreprise visitée.

### III.3.4- Performance:

Nous aurons besoin des chiffres des ventes réalisées durant les trois dernières années. Ces informations nous permettront de connaître le taux de croissance réalisé par les entreprises. Nous considérerons comme performante, toute entreprise dont le taux moyen de croissance durant les trois dernières années est supérieur à la moyenne réalisée par l'ensemble du secteur.

### III.4- Identification des sources d'information:

En ce qui concerne les données primaires, nous essayerons de les atteindre par le moyen de notre questionnaire chez les propriétaires/ dirigeants des entreprises que contient notre échantillon.

Pour les données secondaires surtout celles utiles pour situer les entreprises par rapport à leur l'environnement général, nous nous servirons des ouvrages généraux, des revues, des rapports des banques nationales et de certains services concernés.

### III.5- Univers et échantillonnage:

#### III.5.1- Population et cadre d'échantillonnage:

L'ensemble des entreprises de transformation des produits de la mer en activité actuellement au Maroc et sur lesquelles peut porter notre étude, sont celles inscrites dans le répertoire des entreprises agro-alimentaires, soit la liste des entreprises de transformation des produits de la mer détenue par la Fédération marocaine des industries de transformation des produits de la mer.

Ces entreprises sont au nombre de 65 et sont installées tout au long du littoral marocain avec une concentration dans les villes d'Agadir et de Safi.

#### III.5.2- Univers étudié:

Les firmes qui feront l'objet de notre étude seront des entreprises dont la taille moyenne est supérieure à 50 ( la plus petite compte 82) employés et inférieure ou égale à 500 (3 entreprises).

De ce fait, les très petites entreprises (TPE) ne feront pas partie de notre échantillon pour la simple raison qu'elles n'en existent pas, et les grandes entreprises seront exclus parce que leur étude dépasse le cadre de notre recherche.

#### III.5.3- Méthode d'échantillonnage et taille de l'échantillon:

Nous procéderons à un échantillonnage non probabiliste selon le jugement. Nous avons retenu seules les firmes concentrées dans deux régions (SAFI, Agadir) (80% de l'ensemble des firmes du Maroc).

L'échantillon qui sera étudié sera constitué de 20 entreprises se trouvant dans les régions indiquées ci-dessus, ce qui représente près de 30% de l'ensemble des PME de transformation des produits de la mer (65 PME). Mais lors du déroulement de l'opération de recueillance des données, quatre entreprises se sont désistées, ce qui a ramené la taille de notre échantillon à seize.

La collecte des données a été faite par entrevue sur le terrain. Le recours à tel moyen a été fait en raison d'une part, des avantages que fournit ce moyen de communication dont ma présence facilite la clarification et l'adaptation des questions aux répondants et de l'autre du nombre considérable des variables.

Dans un premier lieu, nous avons contacté la fédération marocaine de l'industrie de transformation des produits de la mer (FIPROMER) qui a accepté de nous fournir tout le support nécessaire pour la réalisation de cette recherche.

Le responsable de celle-ci nous a suggéré de commencer notre enquête au début du mois de juin 1990.

Certaines entreprises appartiennent à un groupement professionnel autre que la FIPROMER, il s'agit de l'association marocaine des conserveurs dont le siège est à Casablanca. Le secrétaire général de cette dernière a bien voulu nous aider pour la réalisation de notre enquête.

Une fois que les entreprises ont été consultées, un programme a été établi suivant lequel nous sommes allés rencontrer les dirigeants dans leur entreprises. Les rencontres ont eu lieu durant les mois de juillet et août 1990.

Les questionnaires ont été administrés par entrevue directe avec les dirigeants. Une rencontre d'environ deux à trois heures selon la disponibilité des répondants était nécessaire pour compléter le questionnaire.

Dans la phase de traitement des données recueillies, nous avons fait appel au progiciel S.P.S.S pour effectuer des analyses statistiques (fréquences, moyennes, T-test de student ) pour pouvoir comparer au niveau des variables les scores réalisés par nos deux groupes (plus performant et moins performant). Par la suite, nous avons retenu les variables sur lesquelles une différence significative à 95% a été constatée pour faire une analyse discriminante.

## CHAPITRE IV

### ANALYSE DES RESULTATS

#### IV.1- Caractéristiques générales de l'échantillon:

##### IV.1.1- Les entreprises:

##### IV.1.1.1- La taille:

La taille moyenne des entreprises de notre échantillon s'élève à 293 employés. La plus petite entreprise de l'échantillon emploie 82 salariés et la plus grande 500 employés.

Le taux d'exportation moyen de l'échantillon est de 86%. Cependant, 69% des entreprises exportent 90% et plus de leur production sur les marchés extérieurs.

Nous avons observé aussi que la présence du capital étranger n'est pas très importante. Ainsi sur l'ensemble de l'échantillon, 81% des entreprises sont la propriété de marocains et seulement 19% sont constituées par une association des capitaux marocain et étranger. D'après le tableau 5 qui retrace certaines caractéristiques générales des entreprises, il apparaît que les entreprises sont relativement âgées. La moyenne d'âge est 31 ans, et seulement 25% des entreprises existent depuis moins de 10 ans. Trois entreprises familiales existent depuis plus de 50 ans.

**Tableau 5**  
**Caractéristiques générales de l'échantillon**

No d'entreprise	Taille	Age d'entreprise	Nombre d'espèces transformés	Destination de la production en (%)	
				Marché local	Exportation
1	220	24	2	5	95
2	500	6	2	5	95
3	200	40	2	1	99
4	200	40	2	1	99
5	500	30	4	10	90
6	250	42	2	10	90
7	250	6	3	13	87
8	350	42	2	5	95
9	500	50	3	10	90
10	250	7	2	20	80
11	200	20	4	10	90
12	200	5	3	20	80
13	300	45	4	60	40
14	300	42	3	40	60
15	80	40	2	5	95
16	40	50	3	1	99
Moyennes	294	30,5	2,6	13,5	86,5



#### IV.1.1.2- Affectation des employés dans les entreprises:

Le tableau 6 relatif à l'affectation des emplois par catégorie montre que la présence des cadres dans les entreprises est faible et ne répond pas au critère de la taille. Ainsi une entreprise de 80 employés compte 6 cadres et une autre de 500 employés n'en compte que trois. Mais dans l'ensemble, les entreprises comptent en moyenne 5 cadres par firme.

En ce qui concerne le personnel de bureau, nous avons trouvé en moyenne six agents par entreprise. Cette moyenne constitue à notre avis une sous présentation de cette catégorie d'employés dans les entreprises du secteur.

Le service des ventes est quasi inexistant dans l'ensemble des entreprises. En moyenne, seulement deux personnes assurent les fonctions de ce service et dans 30% des cas, ce service n'existe pas, c'est le propriétaire dirigeant qui assure lui même la fonction. Cette situation s'explique par le fait que jusqu'en 1984, à l'instar de la majorité des exportations, les produits de l'industrie de transformation des produits de la mer étaient commercialisés par l'Office de la commercialisation et des exportations (OCE). L'intervention de cet organisme se situait à deux niveaux, celui de l'action commerciale et celui de la répartition des contrats.

#### IV.1.1.3- L'action commerciale:

En ce qui concerne l'action commerciale, la politique dans ce domaine est élaborée conjointement par l'OCE et les représentants des associations

**Tableau 6**  
**Nombre d'emploi par catégorie**

No d'entreprise	Cadre	Vente	Production		Bureau	TOTAL
			Nombre	Nombre total %		
1	3	2	209	95%	6	220
2	10	3	481	96%	6	500
3	6	3	183	92%	8	200
4	6	3	183	92%	8	200
5	3	12	485	97%	--	500
6	2	0	243	97%	5	250
7	5	1	240	96%	4	250
8	2	3	335	96%	10	350
9	4	2	490	98%	4	500
10	4	0	240	96%	6	250
11	5	2	178	89%	5	200
12	2	0	195	98%	3	200
13	6	0	281	96%	13	300
14	10	0	285	95%	5	300
15	6	2	66	80%	8	80
16	3	4	383	96%	10	400
Moyennes	5	2	280	94.3	6.31	294

professionnelles avant le démarrage de la campagne. Cette politique s'inspire des recommandations et des orientations retenues par les pouvoirs publics concernant le secteur. A la lumière de certaines informations ( prospection des marchés, évaluation du volume de la consommation, détermination de la qualité requise, l'identification et l'évaluation de la concurrence, l'estimation du niveau du prix souhaité ) les deux parties déterminaient les grandes axes du déroulement de la campagne qui concernent, la fixation des prix par produit et par marché, les prévisions des volumes à l'exportation, la stratégie commerciale par marché.

#### IV.1.1.4- La répartition des contrats:

Dans ce deuxième cas, la conclusion des contrats de vente se faisait soit directement par l'OCE ( marchés d'Etats, marchés organisés, contrats collectifs) qui les répartissait entre les entreprises de conserves de poisson, soit par ces dernières elles-mêmes qui les soumettaient à l'approbation de l'OCE, ce qui lui permettrait de veiller au respect de la politique commerciale arrêtée en commun accord avec les producteurs en début de campagne .

Actuellement, les choses ont changé. Ce sont les conserveurs qui s'occupent eux mêmes de la commercialisation de leur production sur les marchés extérieurs après la dissolution de l'O.C.E.

#### IV.1.2- L'environnement des entreprises:

##### IV.1.2.1- Les produits:

Toutes les entreprises de notre échantillon sont spécialisées dans le traitement du poisson industriel ( sardine, maquereaux, anchoix, thons, saurels...) ainsi que dans sa mise en conserve dans des boîtes métalliques constituées en aluminium ou en fer . Les principales préparations de conserves de poisson sont faites de façon variée. Pour ce qui est de la sardine, elle est faite en partie avec de l'huile de graine( soja, tournesol), de l'huile d'olive, de la sauce tomate, de la sauce pimentée, du citron, du piment vert, ou en carottes et tomates. Les anchois sont mis en bacs avec du sel et subissent un mûrissement de leur chair connu sous le nom "d'anchoitage". Ils peuvent être soit consommés simplement salés et mis en filets, soit sous forme de semi-conserves ou de conserve à l'huile . Il existe également des préparations de beurre et de crème d'anchois. Les maquereaux, sont préparés, soit entiers, soit en filet, soit en tranches. Le thon quant à lui est préparé soit à l'huile, soit au naturel. On fait aussi de la sardine sans peau ni arête. Tout récemment encore, des conserveries ont commencé à se spécialiser dans la production de boulettes de poisson assorties de certaines légumes et de piment .

En dehors de la campagne de pêche qui dure de 6 à 8 mois par an en moyenne, certaines conserveries font aussi le concentré de tomate, des conserves d'abricots, et des haricots verts.

Le tableau 5, montre que toutes les entreprises font de la transformation de deux espèces et plus, et en moyenne font la transformation de trois espèces. Elles font principalement la conservation de la sardine et selon la disponibilité des approvisionnements et de la demande, de l'anchois, du maquereau et du thon .

#### IV.1.2.2- La clientèle:

Les principaux clients des entreprises de notre échantillon se situent en dehors du Maroc, en particulier dans la communauté économique européenne, l'Afrique et le Moyen orient. Ce sont toujours les marchés traditionnels qui prédominent. Les entreprises font peu de prospection de nouveaux marchés, seulement 13% des entreprises ont de nouveaux clients, et 93% ont des clients fidèles qui existent depuis plus de 50% de l'âge de l'entreprises.

**Tableau 7**  
**Fidélité de la clientèle**

	Nouveau client %	% par rapport à l'existence de l'entreprise			
		-25%	-50%	+50%	Depuis la création
Non présence	87,5	44	69	6	13
Présence	12,5	56	31	93	87
Total	100	100	100	100	100

Le marché communautaire européen représente un marché classique et revêt une grande importance pour la conserve de poisson. En effet, outre le fait qu'il a absorbé près de 40% des quantités de conserves de sardines exportées, il est le débouché presque exclusif du maquereau, de l'anchois, du thon, de la sardine congelée et de l'huile de poisson (Timoule,1986).

Ce marché constitue aussi un facteur de rentabilisation des conserveries de poisson du fait des prix relativement plus élevés qui y sont obtenus grâce notamment à la qualité qui lui est réservée malgré la concurrence .

En plus, les conserves marocaines bénéficient sur ce marché d'un certain nombre d'avantages consistant en un régime préférentiel à l'importation ( La Vie Economique du 8 juin 1984 ) :

- Conserves de sardines: contingent de 14 000 tonnes à droits nuls et contingent de 6 000 tonnes à 10% de droits .
- Conserves de maquereau et d'anchois : franchise douanière totale sans limitation quantitative .
- Conserves de thon : réduction de 60% des droits de douanes .
- Sardines congelées : franchise totale.

#### IV.1.2.2.1-Caractéristiques des transactions avec la clientèle:

Dans leur totalité, les entreprises font affaire avec des clients grossistes qui sont des entreprises privées. Les transactions entre les entreprises et leurs clients sont caractérisées par l'absence de contrats à long terme, le volume des commandes se fixe au début de chaque année .

Etant donné les dangers qui pèsent sur l'avenir des exportations vers la CEE et pour minimiser les risques de la dépendance, les entreprises se sont orientées vers d'autres débouchés en concentrant leurs efforts sur les marchés d'Afrique et du Moyen-orient .

Tous les dirigeants ont répondu que la majorité des commandes se font par le moyen des télex et du téléphone, les contacts en personne sont rares .

#### IV.1.2.2.2- Réaction à un changement chez la clientèle:

Concernant la réaction des dirigeants des entreprises aux différents changements qui peuvent intervenir chez la clientèle et qui peuvent avoir des répercussions pour des changements dans l'entreprise, le tableau 8 nous permet de constater que les deux tiers des dirigeants ont répondu qu'une diminution du volume des ventes ou leur plafonnement entraînerait des préoccupations majeures chez l'équipe dirigeante et par conséquent, les mesures nécessaires devraient être prises pour s'adapter à la nouvelle situation.

Pour les mêmes raisons, des scores différents ont été obtenus en ce qui concerne les changements dans les exigences de la clientèle (94%), l'identification d'un nouveau groupe de clients (87.5%) et pour l'augmentation de la demande (81%) .

**Tableau 8**

**Importance des Principaux changements qui, au niveau de la clientèle, créent des pressions pour des changements dans la firme.\***

	<b>Moyennes réalisées</b>
Changement exigé par les clients	4.75
Baisse des ventes	4.44
Hausse de la demande	4.25
Identification d'un nouveau groupe de clients	4.06
Plafonnement des ventes	3.87
Grande rotation de la clientèle	2.93

\*L'importance du facteur est marquée par une échelle en cinq points

1. pas important
2. peu important
3. moyennement important
4. important
5. très important



#### IV.1.2.3- Les prix:

Le prix de vente est essentiellement le même pour toutes les entreprises. Il est fixé chaque année par les membres de la fédération des producteurs. Il faut signaler que c'est un prix minimum au dessous duquel aucune conserverie ne doit contracter et qui doit être respecté par l'ensemble des entreprises du secteur tout au long d'une année. Cependant, cette restriction peut être levée quand il s'agit de fournir exceptionnellement un produit à caractéristiques spécifiques après l'obtention de l'accord de la fédération.

#### V.1.2.4- La concurrence:

Essayant de trouver les facteurs sur lesquels se fait la concurrence , les résultats contenus dans le tableau 9 révèlent que 87% des dirigeants croient que la concurrence se fait sur la qualité/fiabilité des produits et sur les conditions de crédits accordés aux clients ( ces conditions de crédits concernent surtout les facilités de paiement consentis ); le prix quant à lui occupe la troisième position en importance avec un taux de 64%. D'autres facteurs, tels que le délai de livraison, l'image de marque, la publicité et l'effort des vendeurs ont une moindre importance.

**Tableau 9**  
**Domaines de la concurrence dans le secteur**

Entre- prise	Qualité/ fiabilité de s produits	Prix	Condi-tion de crédit	Délai de livraison	Image de marque	Publicité	Efforts des vendeurs
1	-	X	-	-	-	X	-
2	X	X	X	X	-	-	-
3	X	X	X	-	-	-	-
4	X	X	X	-	-	-	-
5	X	-	X	X	X	-	-
6	X	X	X	-	X	-	-
7	-	X	X	-	-	X	-
8	X	-	X	X	X	X	X
9	X	-	-	-	-	X	X
10	X	X	X	X	X	-	-
11	X	-	X	X	X	X	X
12	X	X	X	X	-	-	-
13	X	-	X	X	X	X	-
14	X	-	X	-	-	X	-
15	X	X	X	-	-	-	-
16	X	-	X	X	X	X	-
Total	14	9	14	8	7	7	3
En %	87%	64%	87%	50%	44%	44%	19%

X: réponse positive

\_ : réponse négative

#### IV.1.2.5- Les fournisseurs:

Concernant ce point, nous analyserons les relations des entreprises avec les trois principales catégories de fournisseurs à savoir, les fournisseurs de poisson, les fournisseurs de boîtes d'emballage, et les fournisseurs des huiles. Quant à ceux des biens d'équipement, ils seront abordés lors de l'analyse de la technologie.

##### IV.1.2.5.1- Fournisseurs de poisson :

Avec cette sorte de fournisseurs et dans un but d'assurer une régularité des approvisionnements, les entreprises sont liées par des contrats à long terme avec leurs fournisseurs pêcheurs et ils essaient de diversifier au maximum leurs points d'approvisionnement. Le nombre moyen de fournisseurs de poisson par entreprise s'élève à sept (Tableaux 10 et 11 ).

Environ 62% des entreprises s'approvisionnent chez plus de trois fournisseurs. En dehors des fournisseurs habituels de poisson, les entreprises s'approvisionnent aussi sur le marché libre au port, où la vente se fait à la criée.

Il y a lieu de signaler à ce propos que c'est en amont que l'enjeu stratégique de la réussite se joue, et il est donc nécessaire de donner un aperçu sur la pêche industrielle .

**Tableau 10****Nombre de fournisseurs par entreprise**

Four-nis-seurs	Entre-prise	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Pois-son		2	5	4	4	5	10	4	30	1	10	3	1	1	10	3	18
Boîte		4	2	4	4	3	4	2	2	2	2	4	2	1	2	3	1
Huile		2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3	2	1	1	1	3

**Tableau 11****Fréquence des fournisseurs de poisson**

Nombre de fournisseurs	Nombre d'entreprise	Pourcentage cumulatif
1	3	18,8
2	1	25,0
3	2	37,5
4	3	56,3
5	2	68,8
10	3	87,5
12	1	93,8
30	1	100
TOTAL	16	

La pêche pélagique , dite aussi industrielle tire son nom de la destination réservée aux produits de capture, lesquels sont pour près de 80% livrés aux usines de transformation ( voir tableau 1 sur la pêche et sa destination).

Ces produits sont principalement la sardine , le maquereau, les thonidés et l'anchois, réservés pour l'essentiel au secteur industriel (conserves de poisson, usines de salaison, usine de traitement de sous produits, centres de congélation ). Cette pêche est pratiquée par près de 900 unités marocaines (Timoule, 1986).

#### IV.1.2.5.1.1- Pêche de la sardine

La sardine se trouve en grande quantité en Atlantique notamment entre la ville de Safi et le Cap blanc. L'étude sur les ressources en sardine, entreprise par l'Institut scientifique des pêches maritimes (1977), a fait ressortir 3 zones importantes de concentration : zone A ( Safi-Essaouira-Agadir ), zone B ( Sud Agadir- Laayoune ), et zone C ( Laayoune-Cap blanc ).

Dans les zones A et B s'effectuent des migrations d'assez grande amplitude. En hiver, le stock de sardines a tendance à se concentrer dans la zone B . Au printemps et en été, le développement de conditions favorables ( température et plancton) dans la zone A, dûes aux mouvements d'eaux profondes riches, appelées " UP\_WELLING", provoque une migration de la sardine vers cette zone . Ce phénomène est donc saisonnier et son importance conditionne l'activité de l'industrie sardinière nationale .

#### IV.1.2.5.1.2- La pêche de l'anchois:

L'anchois est abondant. Il peut être de grande taille mais dans ce cas , il se tient au large . Le secteur côtier est fréquenté surtout par les jeunes de l'année et il est possible de le capturer durant toute l'année (Timoule, 1986) .

#### IV.1.2.5.1.3- La pêche du maquereau:

Le maquereau est aussi abondant dans la zone marocaine, toutefois sa pêche est d'une irrégularité extrême. Les captures réalisées ces dernières années approchent les 50.000 tonnes par an (Timoule, 1986) .

Dans l'ensemble, toute amélioration de prises dépend étroitement de celle de l'armement à la pêche. Parmi les autres aspects de l'approvisionnement en poisson, il faut noter que ce dernier s'effectue différemment d'un port à un autre. A Agadir, la distribution s'effectue par le comptoir d'agrée du port, d'abord pour les conserveurs, ensuite les congélateurs et enfin les unités de sous-produits. A Safi, une certaine intégration verticale a été réalisée ( liens de propriété des bateaux aux usines); pour la majeure partie du reste , des contrats d'approvisionnement garantissent aux conserveurs un approvisionnement prioritaire, système qui a l'avantage de la régularité des prises.

A noter qu' un déséquilibre entre l'implantation de la capacité industrielle et les possibilités de débarquement aux ports a fait que les entreprises situées à Safi se trouvent en situation de déficit permanent en matière d'approvisionnement industriel, lequel déficit est comblé notamment par les excédents du port d'Essaouira et quelques fois par celui d'Agadir.

#### IV.1.2.5.2- Les fournisseurs d'emballages:

Pour la fourniture des emballages métalliques, toutes les entreprises s'approvisionnent des mêmes points de vente qui sont situés à Casablanca . on distingue une certaine concentration au niveau de ce secteur, seulement deux fournisseurs qui existent à l'échelon national. Malgré la diversification de l'utilisation des emballages métalliques, la conserve de poisson continue de représenter une part prépondérante (50 à 60%) suivant la campagne de pêche de l'activité totale.<sup>7</sup>

#### IV.1.2.5.3- Les fournisseurs des huiles:

L'huile joue aussi un rôle essentiel dans cette industrie, puisque dans une caisse de sardines, le poids de l'huile est d'environ 20à 25% du poids total de la caisse. En dépit de la subvention importante dont bénéficie l'industrie de poisson, le coût de l'huile alimentaire augmente constamment. Et concernant la structure de ce marché, nous avons constaté que se sont les mêmes traits du secteur de la fourniture des emballages ( lieux d'approvisionnement et niveau de concurrence ) qui caractérise ce secteur.

#### IV.1.2.6- La technologie:

##### IV.1.2.6.1- Les principales technologies:

La littérature suggère que la technologie a une grande importance en ce qui concerne la compétitivité et la réussite des entreprises .

---

<sup>7</sup> ( L'industrie des emballages métalliques au Maroc. Thème développé par M. Iraqui Madani, président de l'association des producteurs d'emballages métalliques (Maroc) lors du colloque marocco-américain sur les pêches maritimes du 24 au 29 janvier 1983 Rabat.

Le processus technologique en vigueur dans toute l'industrie de la conserve comporte, outre le lavage répétitif à tous les stades de la chaîne, l'emboîtement à cru, la mise en saumure, l'ététagage, la déviscération, le triage, la mise en boîte, la cuisson, l'huilage, le sertissage, la stérilisation, le refroidissement, le séchage, le pré-emballage pendant 18 jours d'observation, un second stockage et la vente .

Le contrôle de la qualité comprend un contrôle technique à la production (contrôle de la matière première), un contrôle technique à l'exportation ( contrôle de sertissage de la boîte, des emballages métalliques, des emballages d'expédition, du marquage et impression, etc..) et enfin un contrôle bactériologique suite auquel l'entreprise disposera d'un certificat d'exportation .

#### IV.1.2.6.2- L'innovation technologique:

Les résultats se rapportant à notre échantillon contenus dans le tableau 12 montrent que durant les cinq dernières années, les principales innovations ont porté successivement sur les produits, les procédés de fabrication, l'organisation, la gestion de la production et la distribution. Ainsi, 75% des entreprises ont apporté des modifications au niveau de leurs produits.

Cette modification a porté surtout sur la mise en conserve de la sardine sans peau ni arête et la production de boulettes de poisson assorties de certaines légumes et de piment. Pour les 81% qui ont innové au niveau des procédés de fabrication, celles-ci portent sur l'acquisition d'équipements nouveaux pour le traitement du poisson dans l'usine, surtout des lignes d'emboîtement et des tables d'huiles en inox. Cette innovation a eu lieu suite aux recommandations du Ministère de la pêche et de la marine marchande. 68.8% des entreprises ont innové au niveau organisationnel et au niveau de la gestion de la production, cette action a eu lieu comme conséquence logique de la dotation des entreprises en équipement nouveau.



Tableau 12

## L'innovation technologique entreprise dans la firme

	Innovation dans les produits	Innovation dans les procédés	Innovation organisation- nelle	Innovation Marketing	Innovation dans la gestion de la production
1	X	X	-	-	-
2	X	-	X	X	-
3	X	X	X	-	X
4	X	X	X	-	X
5	-	X	X	-	-
6	-	X	-	-	X
7	X	X	X	-	-
8	X	X	X	X	X
9	X	-	-	-	X
10	X	X	-	-	X
11	-	X	X	X	X
12	-	-	X	X	X
13	X	X	-	-	X
14	X	X	X	-	X
15	X	X	X	-	-
16	X	X	X	-	X
Total	12	13	11	4	11
en %	75%	81%	68,8%	25%	68,8%

X: Réponse par oui  
\_: Réponse par non

Cependant, seulement 25% ont innové au niveau de la distribution. Cela est dû en grande partie au fait que les entreprises semblent ne pas avoir encore pris conscience du fait de la disparition de l'OCE, organisme qui était chargé de cette mission.

#### IV.1.2.6.3- Les sources d'information technologique:

Concernant les différentes sources d'information technologiques utilisées par les dirigeants d'entreprises lors de l'appropriation d'une innovation technologique, les résultats de la recherche ont révélé que (tableau 13), les sources les plus utilisées par ordre d'importance du score réalisé proviennent de la clientèle (4.62); des concurrents (4.52), les visites d'autres firmes (4.25), les expositions industrielles (4.06), les contremaîtres de l'entreprises (3.87) et les ingénieurs de l'entreprise (3.81).

**Tableau 13**  
**Importance accordée aux différentes sources**  
**d'information technologiques\***

	<b>Moyennes réalisées</b>
Clients	4.62
Concurrents	4.56
Visites d'autres entreprises	4.25
Expositions industrielles	4.0
Contremaîtres de l'entreprise	3.87
Ingénieurs de l'entreprise	3.81
Revue spécialisées	2.06
Personnel de vente	1.06
Fournisseurs	1.06

\*L'importance des facteurs est mesurée par une échelle à cinq points.

1. rare
2. peu fréquent
3. moyennement fréquent
4. fréquent
5. très fréquent

Cependant, peu d'importance a été accordée au personnel de vente, ni aux fournisseurs, ni aux revues spécialisées en tant que sources d'information technologique pouvant orienter et aider les dirigeants des entreprises lors de la prise de décision d'achat. Ce sont les seules sources auxquelles les dirigeants ont pu se fier, parce qu'il faut noter que le contexte marocain se caractérise par le manque d'information sur son organisation et son fonctionnement. "Les statistiques fiables en dehors de celles de l'office de changes concernant les flux d'importation et d'exportation ne semble guère disponibles" (Ibnabdeljalil, 1987).

#### IV.1.2.7- Rapport entreprise-Etat:

Des études ont montré que l'environnement politique (taux d'intérêt, taux d'impôt, règlements) favorise ou limite l'épanouissement des entreprises (Peterson, Kostmesky et Ridgway, 1983).

Les résultats de notre enquête ont montré qu'en majorité, les dirigeants des entreprises désapprouvent la politique étatique en vigueur, seulement 25% des dirigeants de l'échantillon trouvent que les mesures entreprises jusqu'à ce jour par les pouvoirs publics, favorisent la réussite de l'activité de transformation des produits de la mer.

#### IV.1.2.8- Le profil des propriétaires-dirigeants:

Au Maroc compte tenu des spécificités socio-économiques du pays et de sa faible antériorité industrielle, on constate la faiblesse de l'esprit d'entreprise à mentalité industrielle

c'est à dire acceptant le risque industriel avec des capitaux investis élevés, durablement immobilisés et à rendement lent et étalé dans le temps ( Ibnabdeljalil,1987 ) .

Ce dernier a révélé dans son étude que les entrepreneurs marocains sont souvent à profil:

- de commerçant fortuné, maîtrisant son domaine d'activité et recherchant une intégration en amont à travers la fabrication des produits déjà commercialisés .

- de gros agriculteurs ou propriétaires fonciers évoluant vers l'investissement industriel notamment vers les industries agro-alimentaire .

- de techniciens ou agents de maîtrise décidant de rechercher épanouissement et indépendance .

- des autodictates disposant d'une formation sur le tas, d'un métier, ou d'un savoir faire particulier .

- de cadres salariés des secteurs commerciaux ou financiers .

L'entrepreneur marocain demeure encore souvent marqué par la recherche d'un rentabilité rapide avec l'acceptation du risque minimum.

Les entrepreneurs de notre échantillon correspondent de façon souple aux trois derniers types évoqués par Ibnabdeljalil tel que le montre les résultats qui suivent.

Le tableau 14 résume les principales caractéristiques des propriétaires dirigeants que nous avons pu obtenir. Il apparait que tous les dirigeants des entreprises de l'échantillon sont âgés de 30 ans et plus et, l'âge moyen de l'échantillon est 43 ans. Environ 31% ont un âge supérieur à 50 ans.

**Tableau 14**  
**Caractéristiques des propriétaires dirigeants**

No d'entreprise	Age	Nombre d'années dans		Temps de travail		
		Entreprise	Direction	heures/ jours	Interne %	Externe %
1	40	2	2	8	95	5
2	44	6	6	10	70	30
3	42	18	18	12	60	40
4	42	18	18	12	60	40
5	60	10	10	10	70	30
6	31	8	2	12	80	20
7	30	5	5	14	90	10
8	50	4	4	14	90	10
9	45	25	10	6	75	25
10	52	3	3	14	75	25
11	53	16	16	14	90	10
12	45	4	4	8	35	65
13	35	1	1	14	90	10
14	30	7	7	12	50	50
15	36	6	6	9	80	20
16	60	28	20	14	99	1
Moyennes	43	10	8	11	76	24

Le nombre moyen d'années de présence de ces dirigeants dans l'entreprise est 10 ans et à la tête de la direction est 8 ans .

En plus, ces dirigeants sont dans leurs entreprises depuis une date qui remonte à plus de 10 ans dans 38% des cas, et 16 ans et plus dans 31% des cas

Les dirigeants consacrent en moyenne 11 heures de travail à la gestion quotidienne de leurs entreprises . Cette moyenne atteint 14 heures dans 38% des cas. Ce nombre d'heures est passé en une moyenne de 76% à l'intérieur de l'entreprise.

Au niveau de leur formation, le tableau 15 montre que les dirigeants ont à hauteur de 50 % le niveau des études primaires, 31 % le niveau des études secondaires et à 19 % un niveau des études universitaires .

Cependant, il faut signaler que cette formation -sauf un cas- est dans un domaine scientifique autre que celui économique ou commercial. Ce sont des dirigeants qui se sont formés suite à leur expérience pratique.

**Tableau 15**

**Niveau de formation des dirigeants (en %)**

Primaire	50
Secondaire	31
Universitaire	19
<b>Total</b>	<b>100</b>

Dans le but d'avoir une idée sur la répartition du temps du travail des dirigeants des PME de l'échantillon à travers les différentes activités, nous avons pu obtenir les résultats suivants ( tableau 16 ):

En moyenne les dirigeants des PME de l'échantillon consacrent de 9.25 % de leur travail aux activités de planification. Cette planification, en raison des caractéristiques du secteur- surtout l'irrégularité des approvisionnements en poisson- porte sur des objectifs de court terme (moins d'une année). Cette moyenne est de l'ordre de 24.38 % en ce qui concerne l'organisation des activités, 18.12 % pour les activités de contrôle, 33.44 % pour les relations avec la clientèle, 13.56 pour ce qui est de la motivation des employés et enfin les dirigeants n'accordent que 1.25 % de leur temps à l'activité de recherche et développement.

**Tableau 16**  
**Répartition du temps de travail des dirigeants**  
**à travers certaines activités de l'entreprise ( en % )**

Planification	9.25
Organisation	24.38
Contrôle	18.12
Relation avec la clientèle	33.44
Recherche et développement	1.25
Motivation des employés	13.56
Total	100 %



#### IV.2- Les caractéristiques stratégiques:

Comme nous avons pu le constater dans la littérature, la stratégie que l'entreprise pourra suivre est fonction du propriétaire-dirigeant ainsi que des forces et des faiblesses de l'entreprise et de l'environnement.

Dans cette partie nous tenterons de voir dans quelle mesure les dirigeants de notre échantillon dont les caractéristiques environnementales de leur secteur sont particulières, adoptent des stratégies différentes et suivent en totalité ou en partie les différentes étapes du modèle général de management que nous avons défini.

##### IV.2.1- Causes de changement stratégique:

Différentes causes peuvent être avancées comme étant à l'origine d'un changement stratégique au sein d'une entreprise. Nous pouvons citer entre autres, la perte de rentabilité, le déclin de la part de marché, la crainte d'être dépassé par des nouvelles technologies, le souci de se développer sur d'autres marchés etc.

Dans notre étude, les principales causes identifiées, étaient, d'une part le changement qui surviendra au début de l'année 1993 dans la Communauté européenne avec l'abolition des restrictions douanières et le changement du statut de l'Espagne et du Portugal, principaux concurrents de l'industrie marocaine dans ce marché classique et, de l'autre, l'irrégularité des approvisionnements .

Les raisons du changement stratégique étaient dans 81% des cas pour s'adapter à la nouvelle situation et relever les défis futurs et dans 19% suite aux recommandations des pouvoirs publics après les visites de contrôle effectuées.

Le processus d'élaboration de la stratégie dans l'ensemble des entreprises est entre les mains du propriétaire dirigeant. Cependant, 69% des dirigeants ont répondu qu'ils disposent dans leurs entreprises de comités consultatifs pour la prise des décisions stratégiques. Ces comités ne sont formés que de cadres. Et il faut signaler que ces comités quand ils existent n'ont pas de calendrier formel en ce qui concerne la fréquence des réunions.

Concernant les objectifs stratégiques des dirigeants des entreprises, ces derniers poursuivent à la fois une augmentation du taux de croissance, une augmentation du taux de rentabilité et une augmentation de la part de marché.

#### IV.2.2- Veille et analyse des opportunités:

En ce qui concerne la veille et l'analyse des opportunités (tableau 17), l'ensemble des dirigeants ont répondu qu'ils accordent une importance vitale aux rencontres avec la clientèle et à l'analyse des équipements disponibles, 81% accordent la même importance à la surveillance des activités des concurrents et 75% à la fréquentation des sociétés et des congrès.

Cependant, une faiblesse a été constatée au niveau de l'analyse des marchés, seulement 25% des entreprises accordent une importance à cette source. Cela nous laisse supposer que cela est dû au fait de l'existence d'une demande importante de la part des marchés classiques (principalement ceux d'Europe), et de l'absence d'expérience dans ce domaine de la part des entreprises, habituées depuis longtemps à ne s'occuper que de la production, la commercialisation est du ressort de l'office de commercialisation et d'exportation.

**Tableau 17**  
**Importance de la veille et analyse des opportunités\***

	<b>Moyennes réalisées</b>
Fréquentation des sociétés et des congrès	4.75
Analyse des technologies et équipements disponibles	4.69
Rencontre avec les clients	4.69
Surveillance des activités des concurrents	4.37
Analyse des marchés	2

\* L'importance accordée à l'activité est mesurée par une échelle à 5 points:

- 1 aucune importance
- 2 peu d'importance
- 3 Moyennement important
- 4 Important
- 5 très important

#### IV.2.3- Moyens stratégiques:

Dans le but d'explorer les différents moyens stratégiques utilisés par les dirigeants pour l'atteinte des objectifs, nous avons demandé aux dirigeants le degré d'importance qu'ils ont accordé aux différents facteurs qu'on leur avait proposé. Les résultats figurant dans le tableau 18 peuvent être interprétés comme suit :

Environ la totalité des dirigeants (94%) ont accordé une importance primordiale à l'amélioration des produits actuels, à l'augmentation de la capacité de fabrication, à la percée vers de nouveaux marchés et à la rapidité de réaction à une opportunité ou une menace, et à la réduction des coûts de fabrication (100%) .

Une majorité des dirigeants ont accordé un score très important aux facteurs pénétration accrue des marchés actuels, un meilleur suivi de l'évolution des besoins de la clientèle (87.5%), un meilleur contrôle des approvisionnements et une augmentation de la gamme de produits et à la diminution des délais de livraison et l'amélioration des conditions de travail (75%).

Il ressort du tableau que nous venons de dresser que les avantages stratégiques recherchés ont obtenu une certaine unanimité par les dirigeants concernant des facteurs liés aux caractéristiques particulières du secteur, aux menaces qu'engendre la dépendance d'un marché classique et les changements dans les habitudes de consommation des conserves de poisson à l'intérieur de ce marché.

**Tableau 18**  
**Niveau d'importance des moyens stratégiques des entreprises\***

	<b>Moyennes réalisées</b>
Réduction des coûts de fabrication	5
Augmenter la capacité de fabrication	4.81
Améliorer les produits actuels	4.75
Rapidité de réaction à l'opportunité/menace	4.75
Percée vers de nouveaux marchés	4.62
Meilleur suivi de l'évolution des besoins des clients	4.5
Pénétration accrue des marchés actuels	4.12
Diminution du délai de livraison	4.06
Amélioration des conditions de travail	4.06
Augmentation de la gamme de produits	3.94
Meilleur contrôle des approvisionnements	3.56
Recherche des produits à grande valeur ajoutée	3.06
Acquisition d'autres entreprises du secteur	2.37
Recherche d'un meilleur contrôle sur les distributeurs	2

\* L'importance des moyens stratégiques utilisés est mesurée par une échelle à cinq points:

1. pas important
2. peu important
3. moyennement important
4. important
5. très important.

Pour les autres facteurs , ils n'ont pas retenu une attention particulière de la part des dirigeants, et des scores faibles ont été réalisés: Seulement 12.5% ont jugé importante la recherche de produits à forte valeur ajoutée, 19% la recherche d'un meilleur contrôle sur les distributeurs, et 37.5% l'acquisition d'autres entreprises du secteur.

#### IV.2.4- Capacités managériales:

Concernant les capacités managériales des entreprises de l'échantillon, des résultats variés ont été constatés ( Tableau19):

Dans l'ensemble, nous avons pu déduire des différentes rencontres avec les dirigeants ainsi qu'avec les employés, que le personnel actuel des conserveries, sauf des rares exceptions, ne dispose de presque aucune qualification professionnelle, qu'il s'agisse du personnel de direction qui constitue avec les comptables, les directeurs commerciaux, et les secrétaires la catégorie du personnel permanent, ou bien qu'il s'agisse du personnel saisonnier.

Le personnel de direction n'a pas de formation de nature à favoriser l'acquisition des notions techniques de base et à se familiariser avec les procédés et les modes de gestion des entreprises, du management, et du marketing .

Ce personnel qui préside aux destinées de ces entreprises industrielles ne dispose donc pas de formation académique, mais d'une formation fondée sur l'expérience acquise dans leur entreprise.

**Tableau 19**  
**Importance accordée aux capacités**  
**managériales des entreprises\***

	<b>Moyennes réalisées</b>
Clarté des objectifs	4.81
Réalisme perçu des objectifs	4.75
Programmation des activités	4.62
Rotation du personnel	4.56
Climat des relations de travail	4.5
Participation active des employés	4.44
Ouverture à l'information externe	4
Sensibilisation des employés aux aspects vulnérables de l'entreprise	3.81
Formation des employés	3.5
Recours aux consultants	2.37
Contrôle des opérations	2.37
Système de rémunération des employés	2.12
Localisation de l'entreprise	1.62

---

\*L'importance des facteurs est mesurée par une échelle à cinq points.

1. rare
2. peu fréquent
3. moyennement fréquent
4. fréquent
5. très fréquent

Le personnel saisonnier n'a pas également de qualification académique. Cependant, avec le temps, il a pu acquérir l'expérience nécessaire. C'est le cas notamment de tous les contremaîtres ou chefs de production qui ont appris beaucoup sur le tas avec les Espagnols et les Français qui ont introduit cette industrie au pays.

Les femmes qui font partie de ce personnel sont aussi sans qualification académique. La plupart des opérations auxquelles elles procèdent ( étêtage, trillage selon les calibres, emboîtage, sertissure, etc...) n'exigent pas de formation particulière. Parmi ces femmes celles qui sont plus anciennes et qui disposent d'une certaine expérience occupent aujourd'hui le poste de surveillantes de la production.

La clarté des objectifs, le réalisme perçu des objectifs, le climat des relations de travail, l'ouverture à l'information externe, la rapidité dans la prise des décisions, la programmation des activités d'implantation, la sensibilisation des employés, la rotation du personnel et la formation du personnel ont reçu environ l'unanimité chez tous les dirigeants des entreprises. Les moyennes réalisées concernant ces facteurs ont été supérieures à 4 sur 5. Cela montre l'importance primordiale que les dirigeants accordent aux facteurs précités.

Cependant seulement 12.5% des dirigeants accordent de l'importance à la localisation de l'entreprise, au système de rémunération des employés, au contrôle des opérations et le recours à la consultation. Ces facteurs n'ont réalisé que des scores faibles, ce qui veut dire que la majorité des dirigeants de notre échantillon n'inscrivent pas encore dans leurs priorités les facteurs sus-indiqués.



#### IV.2.5- Les capacités financières :

Les résultats de l'étude nous ont montré que les dirigeants des entreprises n'ont pas recours aux différentes techniques de financement de leur projets, seulement 19% des dirigeants ont eu recours à des sources de financement externes et dans 45% sont des financements à long terme .

Cette situation peut s'expliquer en partie par le comportement réticent des dirigeants à l'égard des organismes de financement et par le niveau de leur formation .

Mais le non recours à ces techniques peut s'expliquer par le système en place.

Comme l'a souligné ibnabdéljalil (1987) " en dehors de ses relations personnelles, le créateur au Maroc n'a et de manière quasi-exclusive, comme partenaire financier, que le banquier . Il n'existe pas d'organismes financiers spécialisés dans le financement de la création ou de l'innovation . il n'existe pas non plus de cadre structurel d'assistance financière offrant des produits financiers , des aides financières, des possibilités d'atténuation des risques "

#### IV.2.6- Intentions stratégiques futures:

Les dirigeants des entreprises de l'échantillon ont des opinions divergentes en ce qui concerne les intentions stratégiques futures (tableau20)

Ces dernières proviennent des questions posées aux propriétaires- dirigeants et qui ont été administrées comme suit: comment entrevoient-ils l'évolution du secteur de la transformation des produits de la mer ? et comment entrevoient-ils l'évolution de leurs entreprises à l'intérieur du secteur pour les cinq prochaines années ?

**Tableau 20**

Intentions stratégiques des dirigeants  
pour les cinq prochaines années

---

<b>Firme</b>	<b>Au niveau du secteur</b>	<b>Au niveau de l'entreprise</b>
<b>1</b>	-Va devenir mieux -Doit s'adapter à C.E.E -Renouveler les équipement	Création d'usine à la ville d'Ifni Avenir prometteur.
<b>2</b>	Incertain, ça dépend de la pêche	Extension dans le végétal Contrôle excessif de l'Etat. Besoins de subventions de l'Etat.
<b>3 et 4</b>	Avenir prometteur Intervention nécessaire de l'Etat pour rationaliser la pêche.	Avenir incertain.
<b>5</b>	La demande sera forte	Incapable de prévoir
<b>6</b>	Seuls les grands resteront Difficultés à satisfaire les exigences de la C.E.E.	Dépend de la pêche
<b>7</b>	Augmentation de la demande	Embauche des cadres et responsa- biliser les employés.
<b>8</b>	Situation meilleure si régularité des approvisionnements	Leader dans cinq ans.
<b>9</b>	Optimiste malgré la concurrence	Entreprise plus meilleure.

---

### Suite du Tableau 20

---

<b>10</b>	Coût élevé des emballages	Croissance
	Concurrence très vive	Améliorer les conditions de travail
	problèmes d'approvisionnements	Augmenter capaciter de production.
<b>11</b>	Beaucoup de contrôle de l'Etat	Diversification ( congélation du poisson, fruits et légumes).
<b>12</b>	Faut s'adapter	Déployer des efforts pour s'adapter
	Nouveaux marchés vont naître	
	Problème d'approvisionnement	
<b>13</b>	Avenir prometteur si la pêche est organisée par l'Etat.	sera restructurée et améliorée
		Création d'usine de farine de poisson
<b>14</b>	Avenir sombre. Aucun encouragement de l'Etat.	On va s'adapter
<b>15</b>	Changements dans le marché de la C.E.E	Expansion est prévue
<b>16</b>	Changement dans la technologie et la qualité	Adaptation à la situation

---

Ces deux questions visaient aussi à savoir si les dirigeants avaient une vision de long terme, et s'ils avaient une stratégie ( formelle ou non ) .

Suivant les réponses obtenues -abstraction faite de la performance réalisée- nous avons constitué trois groupes selon l'intention stratégique future du dirigeant: le premier suit une stratégie d'extension-diversification, le second adopte une stratégie de croissance dans l'activité actuelle et le dernier cherche la survie par une adaptation incrémentale:

#### IV.2.6.1- Extension-diversification:

Le premier groupe est formé d'entreprises plus âgées avec une moyenne d'âge de 23 ans. Leurs dirigeants prévoient que le secteur de la transformation des produits de la mer sera prometteur dans les cinq prochaines années. Leurs réponses sont du type " l'avenir sera mieux; à nous de s'adapter "; " incertain, ça dépend de la pêche"; " il y aura toujours les contraintes de l'Etat, de nouveaux produits verront le jour "; " l'avenir sera prometteur si l'intervention du Ministère a lieu pour organiser la pêche et limiter le nombre de bateaux étrangers "; " des changements surviendront et la demande va toujours augmenter".

Comme nous pouvons le constater des réponses des dirigeants, malgré un certain optimisme, ces derniers croient que le secteur évoluera dans une direction dont la répercussion sur leurs entreprises ne peut être prévue à l'avance . Beaucoup de variables environnementales vont évoluer.

Compte tenu de cela , ils ont opté pour une stratégie qu'on a appelé "extension-diversification ". Et à leur yeux , c'est le seul moyen pour assurer la prospérité de leurs entreprises. Cinq entreprises parmi les seize de notre échantillon ont prévu prendre cette voie.

Pour le premier, assurer la croissance passe par la création d'une autre usine de transformation du poisson dans une autre ville du sud du Maroc dotée d'une zone industrielle pour accueillir des usines de transformation du poisson

ainsi que des installations frigorifiques, de même le port a été aménagé à cause de l'abondance du stock de poisson dans la côte de la ville ces dernières années.

Un autre dirigeant prévoit l'extension de la capacité de production de son usine actuelle suite à la demande de ses produits qui n'a cessé d'augmenter ces dernières années et il prévoit que cette tendance se maintiendra dans le futur.

Les trois autres entreprises du groupe ont opté aussi pour cette stratégie mais les moyens pour la réaliser diffèrent de ceux utilisés par les deux premiers . Ils visent la croissance par l'extension de leur activité dans le domaine du végétal pour l'un; dans la congélation du poisson, des fruits et légumes pour l'autre; le troisième prévoit restructurer son usine actuelle pour améliorer le rendement et installer une autre usine pour la fabrication de la farine du poisson à la ville de Laâyoune ( région très poissonneuse aussi ) .

#### IV.2.6.2- Croissance dans l'activité actuelle :

Le deuxième groupe est constitué de quatre entreprises dont les dirigeants prévoient que la situation actuelle n'est que passagère et qu'une amélioration de leur entreprises est assurée pour les cinq prochaines années.

Ainsi le premier dirigeant prévoit concentrer ses efforts durant les cinq prochaines années à améliorer la situation interne de son entreprise par le recrutement des cadres compétents, à responsabiliser les employés au niveau de toutes les fonctions de l'entreprise et "essayer de répondre aux défis " .

Le deuxième dirigeant prévoit concentrer ses efforts pour assurer une régularité des approvisionnements en poisson pour répondre à toutes les demandes. Il prévoit que son entreprise a tous les atouts et sera le leader dans les cinq prochaines années.

Le troisième est optimiste aussi bien en ce qui concerne l'évolution du secteur que celle de son entreprise et prévoit une situation meilleure dans les cinq prochaines années; mais il n'a pas dévoilé les moyens dont se servira pour y arriver .

Le dernier dirigeant, ses principales préoccupations futures seront d'assurer une croissance de son entreprise en augmentant la capacité de production et en améliorant les conditions de travail qu'il juge n'avoir jamais fait l'objet d'une préoccupation majeure des dirigeants de l'entreprise .

#### IV.2.6.3- Survie par l'adaptation incrémentale:

Le troisième groupe est constitué de sept entreprises qui, dans leurs réponses n'ont montré disposés d'aucune stratégie bien définie pour le futur et n'ont pas pu donner des prévisions pour leurs entreprises .

Ils ont affirmé qu'ils essaieront de s'adapter à la situation qui prévaudra en déployant les efforts nécessaires au moment opportun .

Ces dirigeants cautionnent la survie de leurs entreprises par une intervention des pouvoirs publics pour réglementer le secteur de la pêche .

#### IV.3- Performance des firmes de l'échantillon:

Le taux de croissance des ventes de l'ensemble du secteur durant les trois dernières années se situait à 15%. Dans notre travail, et pour pouvoir différencier entre les entreprises de notre échantillon quant au niveau de performance réalisé, nous avons considéré comme plus performantes toutes celles ayant réalisé un taux de croissance du chiffre d'affaires durant les trois dernières années supérieur ou égal à celui de l'ensemble du secteur et, comme moins performante toute autre dont le taux réalisé est inférieur à ce chiffre. Ainsi, nous avons trouvé que le premier groupe a réalisé un taux de croissance moyen des ventes de l'ordre de 29% durant les trois dernières années, alors que le deuxième n'a pu réaliser que 6%.

De ce fait, nos résultats seront analysés tout au long de cette section à la lumière des deux groupes de performance. Les variables retenues sont celles qui différencient significativement entre les deux groupes. Elles seront regroupées en quatre blocs, le premier concerne le profil des propriétaires dirigeants, le deuxième concerne les caractéristiques générales de l'entreprises, le troisième est relatif aux caractéristiques techniques de celles-ci et le dernier reflètera les caractéristiques organisationnelles des entreprises. L'ensemble des résultats sont présentés dans le tableau de synthèse 21.

**Tableau 21**  
**Synthèse des résultats obtenus pour les entreprises**  
**plus performantes et moins performantes**

Caractéristiques	Groupe performant	Groupe non-performant
<b>Profil du propriétaire-dirigeant</b>		
- âge	45	43
- travail interne	89	70 *
- travail externe	11	30 *
- nombre d'années à la direction	7	9
<b>Caractéristiques générales de l'entreprise</b>		
- âge		
- taille	26	31
- taux d'exportation	344	271
- nombre de fournisseurs de poisson	94	83
- nombre de cadres	11	5
- personnel à la production	5	6
- personnel de vente	331	254
	3	2
<b>Caractéristiques stratégiques</b>		
- fréquence utilisation des revues spécialisées		
- taux de croissance réalisé	1.2	2.5 *
- étude des marchés		
- délai de livraison	29%	6%
- importance de la clientèle actuelle	3.4	1.7
- Produits à grande valeur ajoutée	24	63 *
- achat d'équipement au Maroc	3	4 *
- technologie déjà utilisée	2	3.7 *
	2.8	4.4 *
<b>Caractéristiques organisationnelles</b>	1.4	0.4 *
- analyse complexe des décisions à prendre		
- présence d'un comité de gestion		
- réalisme perçu des objectifs	2.2	3.5 *
- système de rémunération des employés	2	0.5 *
	4.4	5 *
	3.4	1.6 *

\* différence significative à 95%



#### IV.3.1- Profil du propriétaire dirigeant et performance:

Les résultats obtenus ne montrent pas l'existence d'une différence significative entre les deux groupes de dirigeants ni en ce qui concerne l'âge, ni en ce qui concerne le niveau d'instruction et non plus en ce qui a trait au nombre d'années à la tête de la direction de l'entreprise. La moyenne d'âge dans le groupe des entreprises performantes s'élève à 45 ans et elle est de 43 dans le second groupe. Aussi dans les deux groupes, nous trouvons une certaine représentativité de tous les niveaux scolaires. Parmi les deux groupes nous avons pu trouver des dirigeants de niveau primaire, du niveau secondaire et du niveau universitaire, ce qui montre que le niveau de formation ne semble pas affecter la performance des entreprises de notre échantillon.

Cependant, nous avons pu constater des différences au niveau de la répartition du temps du travail des propriétaires dirigeants entre les activités à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Les dirigeants des entreprises performantes passent en moyenne 89% de leur temps à l'intérieur de leurs entreprises et 11% aux activités externes (niveau de confiance 95%). Ces taux sont respectivement de 70 % et 30 %. Cette différence tient au fait que dans le premier groupe, une certaine délégation de pouvoir a été instaurée, le dirigeant ne quitte son entreprise que pour aller assister à des réunions à la fédération, conclure des contrats avec les fournisseurs ou pour des rencontres avec les clients. Les autres activités telles que la supervision du débarquement des poissons, l'approvisionnement en huile ou en boîtes sont confiés à des auxiliaires.

Chez le groupe non performant, nous avons constaté une concentration des pouvoirs entre les mains des dirigeants. Il apparaît à première vue que cela est en liaison avec la taille, mais en

réalité cette relation n'est pas évidente, ces mêmes caractéristiques se trouvent répandues aussi bien parmi les dirigeants des entreprises performantes que ceux des entreprises qui ne le sont pas.

En terme de répartition du temps de travail des dirigeants des deux groupes entre les différentes activités de l'entreprise, nous avons observé qu'il existe une certaine homogénéité dans les pratiques de gestion et par conséquent il n'y pas de différences significatives (à 95 %). Les résultats peuvent être synthétisés comme suit :

**Tableau 22**  
**Répartition du temps de travail des dirigeants ( en % )**

---

	Groupe1	Groupe2
Planification	6.6	10
Organisation	26	23.5
Contrôle	19	18
Relation avec la clientèle	35	33
Recherche et développement	0	2
Motivation des employés	13.4	13.5
TOTAL	100%	100%

---

Pour le groupe performant, un pourcentage important du temps est consacré aux activités relatives aux relations avec la clientèle (35%), à l'organisation (26%), et au contrôle (19%) .

Les mêmes activités ont retenu l'attention des dirigeants des entreprises moins performantes mais avec une légère différence par rapport à ceux du premier groupe. L'activité concernant les relations avec les clients a retenu 33%, celle de l'organisation 23.5% et enfin celle concernant le contrôle 18 %. Les activités de recherche et de développement apparaissent encore hors de portée des dirigeants des deux groupes . Cela est peut être dû au niveau d'éducation qui est très bas chez la majorité des dirigeants.

#### IV.3.2- Caractéristiques générales de l'entreprise et performance:

Bien que nous considérons que les deux groupes exportent la majorité de leur production sur les marchés extérieurs, une différence quant au taux d'exportation a été constatée. Le groupe des entreprises performantes exporte en moyenne 94% de la production, alors que celui non performant exporte 83% .

Concernant la taille, les résultats ont montré que la taille moyenne du groupe performant est de l'ordre de 344 employés alors que celle du groupe moins performant est 271. Cette différence représente en moyenne le nombre d'employés nécessaire pour le fonctionnement d'une chaîne supplémentaire de production. Ce constat nous permet d'avancer que ce sont les entreprises qui ont plus de chaînes de production ou qui opèrent à pleine capacité qui sont les plus performantes . A cause de l'absence d'un système de conservation des poissons, à une période plus ou moins longue, ce sont les entreprises de grande taille qui arrivent à transformer la plus grande quantité de produits lors de la période d'abondance de la matière première. Et compte tenu d'une demande sans cesse croissante, ce sont ces entreprises qui arrivent à vendre le plus et par conséquent sont plus performantes de ce point de vue .

Au niveau de l'âge, nous n'avons pas pu trouver des différences significatives entre les groupes. Les deux groupes sont âgés, la moyenne d'âge du groupe performant est 26 ans et celle de l'autre est 31 ans.

Cependant, une différence significative a été constatée en ce qui a trait à la régularité des approvisionnements. Les entreprises les plus performantes assurent en moyenne leurs approvisionnements en poisson chez 11 pêcheurs mais l'autre groupe s'approvisionne en moyenne chez 5 fournisseurs. Il apparaît donc qu'une meilleure performance est associée à une régularité des approvisionnements et que cette dernière nécessite l'implication avec le plus grand nombre possible de fournisseurs (pêcheurs) et d'avoir de meilleurs rapports avec ceux-ci.

Des résultats précédents, il semble que certaines conclusions peuvent être tirées. En effet, il apparaît qu'il existe un lien entre les variables taille et nombre de fournisseurs de poissons d'une part, et une meilleure performance d'autre part. Et nous avons pu remarquer que se sont les entreprises de grande taille (entre 300 et 500 employés) qui réussissent à s'approvisionner chez le plus grand nombre possible de fournisseurs et qui sont arrivées à réaliser la meilleure performance.

#### IV.3.3- Caractéristiques stratégiques et performance:

Au niveau des caractéristiques techniques, les entreprises les plus performantes ont plus de personnel affecté à la production que celles non performantes (331 pour le premier et 254 pour le second). Ce résultat peut trouver sa justification dans le fait que se sont les entreprises du premier groupe qui sont plus grandes en taille et que nous pouvons dire qu'il existe une relation entre la performance et la taille des entreprises, et que cette relation va dans

le sens positif. En effet en raison des caractéristiques particulières du secteur et de son contexte économique ( l'existence d'une demande qui augmente sans cesse ces dernières années selon les propos d'un dirigeant ), nous croyons que, plus une entreprise est grande en taille, plus elle dispose de chaînes de fabrication et plus ses ventes augmentent .

Le délai de livraison semble affecter lui aussi la performance. Il est en moyenne de 24 jours à partir de la date de réception du bon de commande chez le groupe le plus performant et de 63 jours pour celui moins performant . Ce délai a une grande importance pour la clientèle ce qui assure une certaine fidélité de la clientèle de ces firmes.

Les résultats ont montré aussi que les entreprises les plus performantes font la majorité de leurs achats en équipement à l'étranger principalement en Espagne, en France et au Portugal. Cela pourra avoir des répercussions sur le niveau technologique des entreprises. On pourra avancer que ces entreprises qui ont les mêmes équipements que leurs concurrents classiques (Espagne, Portugal ) sont plus compétitives sur le marché international et donc plus performantes que les autres du groupe non performant ( des résultats plus haut ont montré que le groupe plus performant réalise un taux d'exportation supérieur à celui du groupe non performant ).

#### IV.3.4- Caractéristiques organisationnelles et performance:

Les caractéristiques organisationnelles découlent en grande partie de la taille de l'entreprise et des caractéristiques du dirigeant. A ce niveau, des différences significatives ont été révélées au niveau de la prise de décision, les entreprises plus performantes sont d'une taille relativement plus grande que celle des entreprises moins performantes ce qui nous pousse à

présumer qu'à mesure que la taille de l'entreprise augmente, une délégation des tâches par le dirigeant à d'autres cadres de l'entreprise est nécessaire pour assurer une meilleure gestion.

Les entreprises les plus performantes disposent d'un comité de gestion qui se réunit d'une manière sporadique à l'occasion de la prise des décisions stratégiques. Cependant, dans le groupe des entreprises les moins performantes c'est le dirigeant qui est à la base de toutes les décisions de nature stratégique.

Des différences significatives ont été constatées en ce qui concerne le système de rémunération des employés. Les entreprises les plus performantes font usage d'un système de rémunération plus incitatif, appliquent des taux de salaire supérieurs que ceux en vigueur dans l'autre groupe. Il y a lieu de signaler aussi que l'abondance de la main d'oeuvre et les aléas des approvisionnements en poisson font que le recrutement du personnel saisonnier dépend des besoins de la production et des quantités capturées. Cette instabilité de la main d'oeuvre donne aux conserveurs l'occasion de trouver en elle une force de travail à bon marché. D'autres part, la durée de travail dépend de l'existence de stock de poisson à l'usine et de la mobilisation permanente de la main d'oeuvre qui doit être présente sur les lieux de travail à n'importe quelle heure de la journée sans pour autant être rémunérée pour ça.

#### IV.4-Résultats de l'analyse discriminante:

Dans notre procédure d'analyse des résultats, nous avons fait recours à une analyse discriminante car celle-ci nous permet:\*

---

\* Jean Perrien, Emanuel J. Chéron, Michel Zins, " Recherche en marketing: méthodes et décisions" Gaetan morin éditeur,

- 1- de tester l'existence de différences significatives entre les profils moyens des groupes ( les profils sont les valeurs moyennes obtenues par les membres d'un groupe sur les variables explicatives );
- 2- de déterminer les variables explicatives qui rendent compte le plus des différences entre les profils moyens des groupes;
- 3- de classer de " nouvelles entreprises " dans un groupe prédéterminé à partir de la connaissance des variables explicatives pour ces nouvelles entreprises.

Dans l'analyse discriminante, nous avons utilisé la procédure itérative qui consiste à retenir dans l'ordre les variables qui discriminent le mieux entre le groupe des entreprises performantes et celles qui le sont moins. Les variables discriminantes que nous avons retenues sont celles obtenues suite à l'administration du T-test à l'ensemble des variables et qui a mis en évidence les variables dont les moyennes entre les deux groupes sont différentes significativement. Ces variables sont les suivantes :

V17: Nombre de marques des produits fabriqués par l'entreprise.

V18: Qualité/ fiabilité des produits.

V35: Clients fidèles depuis la création de l'entreprise.

V39: Hausse de la demande chez les clients actuels.

V45: Délai de livraison.

V59: Fournisseurs d'équipements se trouvant au Maroc.

V113: Recherche des produits à grande valeur ajoutée.

V133: Analyse complexe des décisions stratégiques à prendre.

V158: Revues spécialisées en tant que source d'informations.

V163: L'entreprise dispose d'une technologie déjà utilisée.

V197: Système de rémunération des employés plus motivant.

V199: Réalisme perçu des objectifs.

V231: Le temps de travail passé à l'intérieur de l'entreprise (en pourcentage).

V232: Le temps de travail passé à l'extérieur de l'entreprise (en pourcentage)

Comme nous pouvons le constater, nous avons retenu quatre variables liées à l'environnement, deux variables liées au propriétaire dirigeant, six sont relatives au management, et enfin deux se rapportent à la stratégie.

Nous trouverons en annexe les résultats techniques détaillés de l'analyse discriminante.

La deuxième étape de l'analyse consiste à classifier les entreprises performantes et celles moins performantes dans le groupe le plus probable. Avant de procéder, il faut s'assurer que les entreprises appartenant aux groupes prédéfinis (plus performant et moins performant) ont été bien classifiés à posteriori. Ce faisant, nous testons, en quelque sorte, la validité de la démarche. Le tableau ci-dessous résume les résultats de cette classification:

**Tableau 23**  
**Classification des firmes partie de l'analyse discriminante**

Groupe actuel	Nbre de cas	groupe prédit par l'analyse	
		+ performant	- performant
+ performant	4	4 (100%)	0
- performant	9	1 (11.1%)	8 (88.9%)

L'interprétation du tableau est la suivante: Les firme moins performantes sont classifiées correctement dans 88.9% des cas; tandis que les plus performantes le sont dans 100% des cas.



Globalement, le pourcentage des entreprises classifiées correctement s'élève à 92.31% des cas .

Comment apprécier ce pourcentage? Il est clair que ce dernier est plus voisinant de 100% , on peut donc dire que les variables utilisées ont un excellent pouvoir discriminant pertinent pour identifier les plus performants. Par contre s'il est voisin de 50%, ceci indiquerait que l'analyse discriminante a produit un résultat similaire à une simple affectation aléatoire des entreprises à deux groupes prédéfinis.

En se basant sur les résultats de l'étude, et dans le but d'établir un profil de chacun des groupes nous avons élaboré un tableau suivant le sens du caractère discriminant des variables ( Tableau 24).

Le tableau montre que le groupe des entreprises moins performantes peut être identifié à partir de sept variables qui sont le temps de travail élevé consacré à l'activité interne de l'entreprise, la fréquence d'utilisation des revues spécialisées comme source d'information technologique, le délai de livraison plus long, la fabrication de produits plus élaborés, l'approvisionnement en biens d'équipement au Maroc, et l'utilisation d'un processus de prise de décision plus complexe.

Cependant, le groupe des entreprises plus performantes s'identifie par quatre variables qui sont: le temps de travail élevé consacré aux activités externes de l'entreprise, l'utilisation de technologie déjà utilisée dans d'autres entreprises, la présence d'un comité de gestion à l'intérieur de l'entreprise, et l'utilisation d'un système très motivant de rémunération des employés.

**Tableau 24**  
**Profil des entreprises suivant le sens du caractère**  
**discriminant des variables**

<u>Groupe</u> <u>moins performant</u>	<u>Groupe</u> <u>plus performant</u>
<b>Profil du propriétaire dirigeant</b>	
Moins de travail interne	Plus de travail interne
<b>Caractéristiques stratégiques</b>	
Utilisation fréquente des revues spécialisées comme source d'information technologique	Utilisation d'autres sources d'information technologique
Délai de livraison plus long	Délai de livraison plus court
De l'importance à la même clientèle	Diversification et recherche de nouveaux clients.
Produits plus élaborés	Produits moins élaboré.
Achat des biens d'équipement au Maroc.	Achat des biens d'équipement à l'étranger.
Téchnologie nouvelle	Téchnologie déjà utilisée.
<b>Caractéristiques organisationnelles</b>	
Processus complexe de prise de décision	Processus plus simple de prise de décision.
Absence des comités de gestion	Présence des comités de gestion
Système normal de rémunération des employés.	Système plus motivant de rémunération des employés.

#### IV.5-Discussion des résultats:

##### IV.5.1-Caractéristiques générales:

Au niveau du propriétaire dirigeant, les résultats de l'étude nous ont montré que les entreprises performantes ont des caractéristiques communes avec celles de leurs homologues dans le groupe moins performant et d'autres qui leurs sont propres.

En ce qui concerne les caractéristiques personnelles, nous avons constaté que les dirigeants des entreprises performantes ne se différencient pas de ceux des moins performantes en ce qui a trait à l'âge du dirigeant, et son éducation . Sur ce point nos résultats sont conformes à ceux de Steiner et Salem(1988) et divergent au même temps avec ceux de Cragg et King (1988) qui ont établi une relation directe entre l'âge de l'entrepreneur et la performance .

Nous n'avons pas trouvé de différence significative entre le groupe le plus performant et celui qui l'est moins quant à l'expérience entrepreneuriale et dans ce cas, nos résultats divergent de ceux de Sandberg et Hofer (1987), de Steiner et Salem (1988), et de ceux de Miller et Toulouse (1983) qui, pour eux, le nombre d'années (expérience ) que l'entrepreneur a passé dans son entreprise et dans son travail affectent négativement la performance de l'entreprise .

Les résultats concernant les cadres en service dans les entreprises nous ont surpris. C'est le cas du nombre des cadres par entreprise qui est bas aussi bien parmi les entreprises performantes que celles qui ne le sont pas. Ceci nous montre que le nombre des cadres dans

une entreprise n'est pas une variable influençant la performance des PME de notre échantillon.

La même remarque peut être évoquée en ce qui concerne la présence du personnel de vente dans les entreprises. Cependant, nous pouvons affirmer que pour les entreprises performantes, une présence en nombre suffisant du personnel de vente serait un atout supplémentaire dont les répercussions sur l'entreprise ne seront en général que bénéfiques .

Au niveau des caractéristiques des entreprises, nous avons trouvé que les firmes performantes sont plus jeunes que celles moins performantes. Mais nous ne disposons pas d'éléments suffisants qui nous permettent d'affirmer ou d'infirmer une relation de causalité entre les deux variables .

Une autre caractéristique dans le secteur de la transformation des produits de la mer révélée par l'étude, concerne l'importance accordée à la diversification des fournisseurs de poisson comme variable influençant profondément la performance des firmes. Cela montre l'importance que revêt le facteur environnement immédiat des entreprises. Des études antérieures ont trouvé des résultats analogues aux nôtres, notamment Dollinger (85), Carrière (89 et 91) qui a précisé dans son étude que la performance financière d'une entreprise dépend des contacts externes que le propriétaire dirigeant entretient avec son environnement. Il a révélé aussi que les contacts externes sont sources importantes d'informations pour la planification stratégique .

Compte tenu de la situation actuelle du secteur de la pêche au Maroc caractérisé par un déplacement de la richesse halieutique vers le sud du pays, nous sommes partis de l'hypothèse que la situation géographique aura une grande influence sur la survie et la performance des entreprises situées dans la ville considérée pendant longtemps comme la

capitale mondiale de la sardine ( Safi). Mais nos résultats ont montré que ce facteur ne semble pas influencer la performance économique des firmes. Le groupe des entreprises performante s'est trouvé constitué des firmes appartenant aux deux zones géographiques étudiées. Toutefois, mentionnons que l'entreprise la plus performante de notre échantillon s'est trouvée dans la ville de Safi .

La structure industrielle du secteur dans laquelle opère l'entreprise joue un rôle très important pour le succès de celles-ci ( Sandberg et Hofer, 1987) . Cette affirmation semble caractériser l'industrie objet de notre étude. En effet, les caractéristiques particulières du secteur , la structure d'une industrie dominée par des entreprises de taille moyenne et l'irrégularité des approvisionnements conjuguées à un contexte socio-économique particulier semblent, affecter la performance des firmes et ne pas permettre aux dirigeants d'avoir une vision à long terme et en conséquence une stratégie bien définie .

#### IV.5.2-Caractéristiques stratégiques:

Les résultats auxquels nous nous sommes parvenus, nous permettent d'affirmer que les caractéristiques stratégiques ont également un impact significatif sur la performance des firmes.

Les entreprises performantes font fréquemment des études de marché, mais dans notre recherche, nous n'avons pas pu évaluer la qualité de ces études.

Les dirigeants ont affirmé qu'ils ne trouvent pas nécessaire de faire appel à une consultation externe et qu'ils n'ont bénéficié d'aucune aide de quelque nature que ce soit depuis la suppression de l'office de commercialisation et des exportations.

Nos résultats sur ce point, sont conformes à ceux de Rice et Hamilton (1979) qui, dans leur étude, ont conclu qu'en raison de la taille, l'implication, la multiplicité des activités, les habilités limitées, le manque d'informations suffisantes et de connaissance sur les interactions des facteurs, le processus de management se caractérise par la difficulté de sa mise en oeuvre (pas de filtrage de l'information), pas de formation sur les procédures décisionnelles, les dirigeants ne se fient pas ou rarement aux consultants externes, difficultés de déterminer l'importance d'un facteur par rapport aux autres.

En plus, nos idées se trouvent conformes à ceux de Gasse (1980), qui a constaté dans son étude que l'importance accordée à l'information dépend de l'industrie, du type de la technologie utilisée et selon l'idéologie de l'entrepreneur et à ceux de Oreilly (1982), qui a conclu que la fréquence de l'utilisation des sources d'informations disponibles s'explique par l'accèsibilité à celles-ci et aux aspects techniques.

Parmi les autres variables semblant influencer la performance des firmes, existe le délai moyen de livraison suite au déclenchement d'une commande. Les entreprises performantes ont un temps de réponse aux commandes formulées qui surclasse de loin celui de leur homologues dans l'autre groupe et qui est de 24 jours. Cependant, dans l'autre groupe, ce temps s'élève en moyenne à 63 jours. Les traitements statistiques ont révélé des différences significatives de l'ordre de 95%. Donc les entreprises performantes disposent d'une grande flexibilité à ce niveau.

Le choix de la stratégie de marché poursuivie semble avoir aussi un impact important sur la réussite des firmes. Notre recherche nous a permis de déduire, toutefois sans confirmer, le fait que la stratégie a influencé profondément les entreprises de notre échantillon .

Ainsi au niveau de la stratégie de produit, les résultats nous ont montré que les entreprises les plus performantes faisaient des produits peu élaborés (du poisson plus peu d'ingrédients), alors que celles de l'autre groupe font le contraire ( du poisson plus des tomates, des piments, des carottes...).

Les deux groupes d'entreprises approvisionnent toujours les mêmes marchés traditionnels et n'ont pas encore essayé de pénétrer de nouveaux marchés.

#### IV.5.3- Caractéristiques organisationnelles:

Au niveau organisationnel, les résultats de l'étude nous ont montré que les entreprises les plus performantes empruntent un procédé de décision moins complexe, cela peut s'expliquer par la nature du climat de travail à l'intérieur des entreprises et par la répartition des tâches parmi tout le personnel où une délégation de celles-ci est déjà en vigueur.

Parler du processus décisionnel nous conduit à évoquer le sort réservé à la planification et dans quelle mesure les dirigeants font appel à cet outil de gestion. Les résultats nous ont fait constater qu' en raison des caractéristiques particulières du secteur, il y a peu de planification stratégique. L'état actuel de la flotte de la pêche fait que les captures diffèrent d'une saison à une autre; aussi la concurrence de la part d'acheteurs de poisson pour des destinations autres que les conserveries impliquent que le dirigeant ne peut utiliser cette forme de planification.

Nos propos rejoignent les résultats de Gasse et D'Amboise (1980) qui ont conclu que les pratiques de gestion dans les PME sont celles du jour le jour et traite le plus souvent des problèmes immédiats.



## CHAPITRE V

### CONCLUSION:

#### V-1- Synthèse:

Cette recherche exploratoire s'est intéressée à l'analyse stratégique du secteur de la transformation des produits de la mer et particulièrement aux entreprises dont l'activité principale est la conserve du poisson.

Dans notre façon de procéder, nous avons utilisé des outils et des concepts élaborés pour servir dans des recherches dans les pays industrialisés à économie développée pour comprendre des profils et des pratiques de gestion des entreprises de taille moyenne dans une économie en développement. Les résultats de notre recherche s'apparentent beaucoup à ceux obtenus dans des pays industrialisés, notamment en ce qui concerne les variables explicatives de la performance: l'adoption de la stratégie, la pratique de la planification et du management stratégique. Ceci est peut-être dû à la nature de l'économie marocaine, qui est une économie libérale ouverte sur l'extérieur.

Notre recherche a montré que les entreprises performantes se distinguaient de leurs homologues moins performantes par certaines caractéristiques propres:

Ainsi, les résultats des traitements statistiques ont montré que les entreprises performantes sont relativement de taille plus grandes, d'un âge plus jeune, disposent d'un taux d'exportation plus élevé, contractent avec un nombre de fournisseurs plus grand que les autres, font plus d'études de marchés, ont un délai de livraison plus court, font des produits à faible valeur ajoutée, s'approvisionnent en équipement à l'étranger, poursuivent un processus de prise de décisions stratégiques moins complexe, disposent dans leurs entreprises de

comité de gestion, appliquent un système de rémunération des employés plus motivant et enfin leurs dirigeants passent la majeure partie de leur temps de travail à l'intérieur de l'entreprise.

Parallèlement, certaines caractéristiques sont partagées parmi les deux groupes, il s'agit notamment de l'âge et du niveau d'éducation des dirigeants, la faible présence du personnel cadre et du personnel de vente.

Une contribution voulue de notre étude est de montrer que l'industrie de transformation des produits de la mer mérite de retenir l'attention des pouvoirs publics pour au moins deux raisons principales:

1- l'importance des ressources halieutiques qu'elle valorise, le nombre d'emploi qu'elle fournit, les apports en devises qu'elle effectue et la dynamisation des circuits de production, de commercialisation et d'exportation qu'elle réalise et l'impact socio-économique qu'elle exerce sur le plan local et régional sont autant de facteurs qui militent pour un encouragement régulier.

2- l'implication de plusieurs acteurs économiques ( pêcheurs, fournisseurs des boîtes d'emballages, des huiles, les banquiers, les différents départements ministérielles, etc...) dans le processus du fonctionnement de l'activité aussi bien en amont qu'en aval, suscite des difficultés et des problèmes dûs à la divergence d'intérêts. Seule l'Etat, par un rôle de coordination des efforts à tous les niveaux en établissant une politique générale pour l'ensemble de l'activité pourra aboutir à une réussite certaine. une action à l'égard du seul secteur de la transformation ne peut à notre avis participer à résoudre les maux dont souffre

l'industrie. Aussi, cette action pourra aller dans le sens soutenir les initiatives du secteur notamment celles des entreprises les plus performantes.

Pour ce faire, nous croyons que les résultats que nous venons de décrire seront utiles aux instances gouvernementales tout comme aux propriétaires dirigeants, pour mieux baliser leur action stratégique respectives dans le sens qu'elles pourront tabler sur une meilleure connaissance des principales variables stratégiques qui apparaissent être, dans leur ensemble, déterminantes sur la performance économique des entreprises industrielles du secteur.

## V.2- Contributions et limites de la recherche:

Dans cette section, nous allons dans un premier lieu essayer d'illustrer les apports de notre recherche à la connaissance scientifique, et de circonscrire les limites, avant de suggérer des voies et des opportunités des recherches futures.

### V.2.1- Contributions de la recherche:

La contribution de notre recherche se situe à deux niveaux, l'un théorique et l'autre pratique. Sur le plan théorique, elle constitue avant tout une application d'un cadre théorique à un secteur d'activité qui est l'industrie de transformation des produits de la mer. Nous avons essayer aussi d'opérationnaliser des contenus théoriques afin de produire des résultats originaux et pertinents à ce secteur d'activité au Maroc.

En ce qui concerne la méthodologie, le fait d'atteindre 25% des entreprises constituant le secteur, nous permet de généraliser nos résultats à l'ensemble des entreprises de transformation des produits de la mer au Maroc.

Au niveau de la pratique, à la lumière des résultats de l'enquête, nous avons suggéré certaines solutions pouvant servir aux pouvoirs publics et aux différents intervenants dans le milieu de la pêche (banquiers, fournisseurs, etc...) pour améliorer le sort de cette activité économique et lui donner un rôle de choix dans l'économie du pays.

#### V.2.2- Limites de la recherche:

La première observation qu'il vient à l'esprit est le caractère pionnier et exploratoire de notre étude. Elle constitue une première tentative de cerner la réalité stratégique de ce secteur qui pourra être poursuivie par des études sur des sujets plus spécifiques.

Au niveau conceptuel, nous avons eu recours aux principales variables stratégiques identifiées dans la littérature et nous sommes allés par la suite les vérifier sur le terrain pour comprendre et expliquer les comportements stratégiques des entreprises constituant notre échantillon. Nous n'avons pas approfondi la remise en question de ces variables. Par le moyen d'une analyse des données, nous sommes parvenus à mieux expliquer la performance des unes et la non performance des autres.

En plus, il faut tenir à l'esprit le caractère ponctuel de l'étude qui pointe vers la nécessité de retourner sur le terrain afin de procéder à une étude à caractère longitudinal afin de comprendre mieux l'évolution dans le temps des comportements stratégiques des entreprises.

### V.2.3- Opportunités de recherche:

Dans notre recherche, nous avons recueillis une foule d'informations sur les entreprises de transformation des produits de la mer. Ces informations nous ont permis de dresser des profils stratégiques des entreprises étudiées.

Cependant, des recherches futures pourront venir continuer cette tâche en allant explorer certaines des variables stratégiques mesurées et montrer leur contribution à l'atteinte de la performance des entreprises du secteur.

Une autre opportunité pourra consister à procéder à une étude comparative soit entre les entreprises de taille moyennes du secteur à celles de grandes tailles ou des entreprises des autres filières .

### V.3- Domaines possibles d'intervention de l'Etat:

Malgré la performance de certaines unités industrielles de l'échantillon, les résultats de la recherche ont montré une certaine hétérogénéité concernant l'échantillon étudié. Le secteur souffre de certains problèmes liés à l'activité de pêche dans son ensemble ( caractère saisonnier de l'activité, structure de la flotte,etc. ). Les résultats de notre recherche pourront servir d'indicateurs et d'outils que les pouvoirs publics pourront utiliser pour l'élaboration d'une nouvelle politique à l'égard du secteur dont le besoin se trouve de plus en plus nécessaire et à notre avis primordial pour la survie et la prospérité du secteur.

Celle-ci doit intégrer l'ensemble des paramètres et fixer les orientations à long terme. Elle pourra porter sur le renforcement de la compétitivité des produits, l'amélioration et l'aménagement des entreprises et la modernisation de la flotte.

### V.3.1- Renforcement de la compétitivité des produits:

Les produits de la conserve marocains sont connus et appréciés à travers le monde pour leur qualité. Ils réunissent toutes les conditions qui font d'eux des produits qui remplissent les conditions des normes internationales et satisfont aux exigences du marché (Timoule, 1986). Il est donc primordial de préserver cette qualité. Cet objectif peut être réalisé par le respect continu des normes de contrôle et d'analyse auxquelles doit se soumettre les produits avant leur exportation aussi bien au niveau du contrôle technique à la production (contrôle de la matière première), qu'au niveau du contrôle technique à l'exportation (contrôle de sertissage de la boîte, des emballages métalliques, des emballages d'expédition, du marquage et d'impression, etc ...)

Certains industriels estiment que le contrôle à l'exportation tel qu'il s'applique actuellement est inadapté à leurs besoins. Ils considèrent que les résultats des analyses chimiques et bactériologiques parviennent avec un certain retard, ce qui se répercute sur l'obtention du certificat d'agrément à l'exportation (l'attente dure souvent deux mois). De même, cette compétitivité des produits pourra être réalisée par la recherche de nouveaux modes d'ouvertures des boîtes de conserves ainsi que d'une diversification des produits.

### V.3.2- Amélioration de la compétitivité des conserveries:

L'amélioration des conserveries nécessite l'aménagement de celles-ci. Une action dans ce sens a été entamée par le Ministère des pêches et de la marine marchande depuis que le pouvoir de tutelle sur cette industrie lui a été confié (1987). Mais cette action doit être globale et rigoureuse pour concerner toutes les unités industrielles là où elles sont pour qu'elle puisse assurer une redynamisation du secteur et des moyens de production.

Une telle action pourra être complétée par des encouragements de la part de l'Etat sous forme de facilités leur permettant d'installer chez eux des chambres froides destinées à congeler le poisson en période d'abondance et de laboratoires d'analyse et de contrôle ainsi que leur dotation en personnel adéquat. La majorité des dirigeants souhaitent avoir chez eux des chambres de froid mais à jour, ils n'ont pas les moyens pour les acquérir.

Les résultats ont montré que, dans l'ensemble, les entreprises souffrent d'une carence en personnel qualifié au niveau des cadres aussi bien techniques qu'administratifs. De ce fait, la modernisation doit être menée en parallèle avec la mise à la disposition des dirigeants et du personnel cadre, d'une formation professionnelle axée sur les différentes méthodes modernes de gestion et l'initiation aux procédures et techniques de prospection et d'études de marchés. A défaut d'une telle formation, les pouvoirs publics pourront encourager les entreprises du secteur à se doter des cadres spécialisés .

### V.3.3- Modernisation de la flottille:

La flottille marocaine de pêche reste encore dans sa majorité archaïque. La modernisation n'a touché qu'une partie de celle-ci (Timoule 86). Une amélioration de la compétitivité des conserveries est conditionnée par la modernisation de la flottille. Cette modernisation lui permettra d'être équipée de matériel sophistiqué destiné à l'amener à faire plusieurs sorties en mer ou de se doter des techniques de conserves à bord afin de pouvoir participer à résoudre le problème d'irrégularité des approvisionnements. Mais l'engagement des pêcheurs dans cette modernisation reste cautionné par la réalisation de certains encouragements en leur faveur tels que la réduction du prix du gasoil, la non subordination de l'octroi d'un crédit maritime à la caisse nationale du crédit agricole à l'hypothèque terrestre.

## BIBLIOGRAPHIE:

- Ait-El-Hadj Smail. " Le management de l'innovation technologique" Enyclopédie de gestion , Economica 1989.
- Apostolidis, Panos. "Criteria for success in small business", Journal of Small Business Management,15,1,1977, pp48-51.
- Aplender, Guvenc C., Kent D. Carter et Roderick A. Forsgren. "Managérial issues and problem solving in the formative years", Journal of Small Business Management, avril 1990,pp.9-19.
- Bracker, Jeffrey S. et John S. Pearson. " Planning and financial performance of small mature firms", Strategic management journal, 7,1986, pp. 503-522.
- Buckman Stephenson, Harriet. "The most critical problem for the fledgling small business, getting sales", American Journal of Small Business, 9,1,Summer 1984, pp. 26-33.
- Carrière, Jean-Bernard. " Entrepreneuriat, innovation et créativité: concepts et interrelation". Revue PMO, volume6 #1.
- Carrière, Jean-Bernard." La décision stratégique d'innovation de procédé et la performance de l'organisation". Thèse de doctorat( Ph.D), U.Laval,89.
- Carrière, Jean-Bernard." Modèle du processus de management stratégique" Cahiers de recherche du GREPME. UQTR 1991.
- Cragg, Paul B. et Malcolm King. " Organizational characteristics and small firm's performance", Entrepreneurship, Theory and pratice, Winter 1988, pp.49-64.
- D'amboise, Gérald. "La PME canadienne, situation et défis", Québec, L'Institut de recherches politiques, Les presses de l'Université de Laval, 1989. pp. 127-175



- D'amboise, Gérald et Marie Muldowney. " Management theory for small business, attempts and requirements", Academy of Management Review, 13,2,1988, pp. 226-240.
- D'amboise, Gérald. "Planification stratégique dans les PME, des modèles émergents de la littérature", Revue Internationale de gestion des PMO, 4,2,1989, 46-57.
- Dolliger, Marc J.. "Measuring effectiveness in entrepreneurial organizations", International Small Business Journal, 3,1,pp. 10-20.
- Dickinson, Roger A., Charles Ferguson, LFWF Group et Sumit SIRCAR. "Critical success factors and small business", American Journal of Small Business, janvier-mars 1984, pp48-57.
- Denis Jean-Emile et collaborateurs, " La PME et l'exportation" Gaetan Morin   diteur 1987.
- Feesser, Henry R. et Gary E. Willard. "Founding strategy and performance, a comparison of high and low growth high tech firms", Strategic Management Journal, 11, 1990, 87-98.
- Gouillart. Francis.J." Stratégie pour une entreprise comp  t  tivit  . Economica 1989
- Hebert.L. " Caractéristiques des PME manufacturières utilisatrices d'une innovation   chnologique: le cas du contrôle numérique dans l'industrie des produits de plastique" mémoire de maîtrise en économie et gestion des systèmes de PMD 1987.
- Hofer, Charles et William R. Sandberg. "Improving New venture performance, some guidelines for success", American Journal of Small Business, automne 1987, pp. 11-25.
- Ibrahim, A.B. et J.R. Goodwin. "Perceived causes of success in small business", American Journal of Small Business, automne 1986, pp. 41-50.
- Julien, Pierre-André et M. Marchesnay. "La petite entreprise" Vuibert. Edition G. Vermette 1987.

- Julien,Pierre-André;Carrière,Jean-Bernard; L. Hebert. " PME et nouvelles technologies". Revue Internationale PME, Vol.1,#2,octobre 1988.
- Kazanjian,Robert K. "Relation of dominant problem to stages of growth in technology-based new ventures", Academy of Management Journal, 31,2,1988,pp. 257-279.
- Keats, Barbara W. et Jeffrey S. Bracker. " Toward a theory of small firm performance, a conceptual model", Spring 1988, pp. 41-58.
- Martinet. A. Charles. "Entreprise, gestion et compétitivité". Paris Economica 1984
- Mathé, Jean-Charles " Politique générale de l'entreprise : Analyse et management stratégique" Economica 1987.
- Miller, Danny et Jean-Marie Toulouse. "Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms", American Journal of Small Business, hiver 1986, pp. 47-62.
- Ouvrage collectif . "Les relations banques- Entreprises. rencontre franco-marocaine . Presse universitaire de Lyon. 1986.
- Orpen, Christopher. "The effects of long range planning on small business performance, a further examination", Journal of Small Business Management, January 1985, pp. 16-23.
- Pleitner Hans J. " Stragic behavior in small and medium-sized firms: preliminary considerations", Journal of Small Business Management, octobre 1989, pp70-75.
- Porter, Michel " Choix stratégiques et concurrence" Economica 1982.
- Porter, Michel " Avantage concurrentiel" Economica. 88
- Robinson JR, Richard, JohnE. Logan et MoragaeY. Salem. " Strategic versus operational planning in small retail firms", American Journal of Small Business, hiver 1986, pp. 7-18.

Robidoux, Jean et Paul Dell'aneillo (collaboration). "Les crises administratives dans les PME en croissance", Chicoutimi, Gaetan Morin, 1980.

Sandberg, William R. et Charles W. Hofer. "Improving new venture performance, the role of strategy, industry, and the entrepreneur", Journal of Business venturing, 2, 1987, pp. 5-28.

Saporta, Bernard. "Stratégies des PME", Encyclopédie de gestion, Economica 1989.

Sexton, Donald et Philip Von Auken. "A longitudinal study of small business strategic planning", Journal of Small Business Management, January 1985, pp. 7-15.

Stratégor "Identité-stratégie-structure" édition Tendances actuelles 1989

Steiner, Michel p. et Olaf Salem. "Facteurs for success in small manufacturing firms", Journal of Small Business Management, January 1988, pp. 51-56. Timoule,

Abdelkader "Evolution des potentialités de la pêche au Maroc 1914- 1985" Sonir Casablanca 1987.

Thurston, Philip. "La planification dans les PME", Harvard l'expansion, Printemps 1984, pp. 24-37.

Unni, V.K.: "The role of strategic planning in small business", Long Range Planning, 14, April 1981, pp. 54-58.

## **Annexes**

**A**– Questionnaire de l'enquête.

**B**– Résultats numériques de l'analyse discriminante

## 1-IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

- Nom .....

- Adresse .....

.....

## 2- PERSONNE INTERVIEWEE

.....

## 3- ORIGINE DU PROPRIETARIAT

-Marocain

-Etranger

## 4- AGE DE L'ENTREPRISE

.....ans

## 5- NOMBRE D'EMPLOYES

1- Nombre d'employés .....

2- nombre d'emploi par catégorie

cadres .....

personnel à la production .....

personnel de vente .....

personnel de bureau .....

## 6- TYPES D'ESPECES TRANSFORMEES

Sardine

Anchoix

Maquereau

Thon

Autres

## ENTREPRISE ET SECTEUR INDUSTRIEL

### 7- LES PRODUITS

- 7.1- les principaux produits fabriqués
- 7.2- l'années de mise en marché des produits
- 7.3- nombre de modèles des produits
- 7.4- les produits ont-ils des marques
- 7.5- Sur quoi se fait la concurrence dans votre marché
  - qualité/fiabilité du produit
  - prix
  - conditions de crédit
  - délai de livraison
  - image de marque
  - promotion et publicité
  - effort des vendeurs
  - autres

### 8- LES CLIENTS

- 8.1- Destination de la production
 

marché local	en pourcentage
exportation	en pourcentage
- 8.2- types de clients
 

finaux	intermediaires	les deux
--------	----------------	----------
- 8.3- des entreprises
 

privées	publiques	les deux
---------	-----------	----------
- 8.4- Sont généralement
  - des nouveaux clients

des clients depuis moins de 20% de la vie de la firme

des clients depuis moins de 50% de la vie de la firme

des clients depuis plus que 50% de la vie de la firme

des clients depuis la fondation

#### 8.5- Ont-ils des exigences particulières

#### 8.6- Caractéristiques des transactions avec les clients

- ventes par téléphone, par téléx, par fax
- offrent-ils des contrats à long terme
- délai de livraison
- volume moyen des commandes
- mode de détermination des prix

### 9- LES FOURNISSEURS

#### 9.1- Profil des fournisseurs des matières premières

- Combien avez-vous de fournisseurs de poissons ?
- de boîte d'emballages?
- d'huile ?
- Où sont-ils situés ?
  - pour le poisson
  - pour les boites d'emballages
  - pour l'huile
- l'état de concurrence dans leurs secteurs ( de forte à très faible )
 

les pêcheurs	1	2	3	4	5
les emballages	1	2	3	4	5
l'huile	1	2	3	4	5
- rencontrez-vous des problèmes avec vos fournisseurs ?

si oui lesquels .....

.....

- y-a-t-il possibilité de choisir parmi les fournisseurs ?

est-il facile de changer de fournisseurs ?

## 9.2- Fournisseurs d'équipement

- Combien de fournisseurs d'équipement avez-vous ?

- Où sont-ils situés ?

Maroc

l'étranger

- Ont-ils des services techniques et de formation de personnel ?

rencontrez-vous des problèmes avec ces fournisseurs ?

si oui lesquels .....

.....

- Est-il facile de changer de fournisseurs d'équipement ?

9.3- Quels sont les principaux changements au niveau de vos fournisseurs qui créent des pressions pour des changements dans votre firme ?

1	2	3	4	5
aucune	peu	moyennement	important	très
importance	important	important		important
a- une sécurité d'approvisionnement			1 2 3 4 5	
b- un changement dans les prix des équipements( hausse/baisse )			1 2 3 4 5	
c- une baisse/hausse des matières premières	1	2	3 4 5	
d- un nouvel équipement qui permet de mieux contrôler la qualité du produit			1 2 3 4 5	



- e- un nouvel équipement qui permet  
     d'augmenter la capacité de production      1    2    3    4    5
- f- un nouvel équipement qui permet  
     d'augmenter la valeur ajoutée des produits      1    2    3    4    5
- g- un équipement qui permet de réduire  
     les coûts de production      1    2    3    4    5
- h- autres      1    2    3    4    5

## 10- LA TECHNOLOGIE

10.1-quels sont les changements introduits par votre entreprise ou en cours d'introduction depuis les dernières années?

-innovation dans les produits

    si oui description sommaire.....

-innovation dans les procédés

    si oui description sommaire.....

-innovation organisationnelle

    si oui description sommaire.....

-innovation dans la distribution et marketing

    si oui description sommaire.....

10.2-Quels sont les principaux changements technologiques au sein de votre secteur industriel qui influencent sur la concurrence et orientent l'innovation pour votre entreprise?

1	2	3	4	5
sans	peu	moyennement	important	très
importance	important	important		important
- un changement imprévu dans l'évolution				
des techniques de fabrication				
			1	2 3 4 5
- une accélération du rythme du changement				
technologique au secteur				
			1	2 3 4 5
- un plus grand choix dans les technologies disponibles				
			1	2 3 4 5
- un nouveau procédé qui permet de développer				
une expertise particulière de la firme				
			1	2 3 4 5
- autres				
			1	2 3 4 5

10.3- Quels ont été approximativement les investissements annuels en équipement depuis 5 ans ?

.....  
 .....  
 .....

10.4- La législation gouvernementale vous encourage-t-elle pour procéder à des innovations ?

## 11-PROCESSUS DE DECISION ET D'ELABORATION DE LA STRATÉGIE

11.1- Comment se déroule le processus de planification ?

ce processus est-il dirigé du sommet et implique-t-il un haut niveau de participation ?

.....  
 .....

## 11.2- Veille et analyse des opportunités

	1	2	3	4	5
	rarement				très fréquent
- surveillance des activités des concurrents	1	2	3	4	5
- analyse de technologie et des équipements disponibles	1	2	3	4	5
- rencontres avec les clients	1	2	3	4	5
- analyse des marchés	1	2	3	4	5
fréquentation des sociétés et congrès techniques	1	2	3	4	5

113- quels sont les principaux comités permanents ou temporaires auxquels vous avez recours pour la prise de décisions stratégiques?

.....  
 .....

11.4- Quels mécanismes de contrôle utilisez-vous pour mesurer les résultats atteints ?

- contrôle financier
- contrôle de qualité
- contrôle personnel

11.5- Quels sont les principaux ratios de coûts utilisés ?

.....  
 .....

11.6- Depuis combien d'années la stratégie de votre firme en terme de marché, de produits , méthodes de production existe-elle sans changements majeurs?

.....  
 .....

11.7- Quels sont les facteurs qui ont précipité une crise ayant remis en cause la stratégie ?

.....  
 .....

## 12-LA PERFORMANCE

	1986	1987	1988	1989
A- actif total				
B- cout de l'innovation				
C- ventes totales				
D- bénéfices nets				

### Rentabilité

- A- bénéfice net/ventes
- B- bénéfice net/actif

### Croissance

- C- %de variation des ventes
- D- %de variation de l'actif

## 13- AVANTAGES STRATEGIQUES RECHERCHES

### 13.1- Buts :

indiquer l'importance que vous accordez aux objectifs d'entreprise

	1	2	3	4	5
	sans	peu	moyennement	important	très
	importance	important	imprtant		important
1- Augmentation du taux de croissance	1	2	3	4	5
2- Augmentation du taux de rentabilité	1	2	3	4	5
3- Augmentation de la part de marché	1	2	3	4	5

4- Autres 1 2 3 4 5

### 13.2- Les réponses stratégiques

Face aux divers facteurs qui ont motivé votre décision d'innover, quels ont été les principaux moyens stratégiques que vous avez retenus pour atteindre vos buts ?

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1- l'amélioration des produits actuels                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2- la réduction des couts de fabrication                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3- l'augmentation de la capacité de la fabrication            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4- la diminution des délais de livraison                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5- l'optimisation du rendement de la m.p                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6- la recherche de produits à plus grande valeur ajoutée      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7- l'augmentation de la gamme de produits                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8- la percée vers de nouveaux marchés                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9- la pénétration accrue des marchés actuels                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10- l'acquisition d'autres firmes du secteurs                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11- un meilleur contrôle sur les approvisionnements           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12- l'amélioration des conditions de travail                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13- la recherche d'un meilleur contrôle sur les distributeurs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14- un meilleur suivi de l'évolution des besoins des clients  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15- la rapidité de réaction à l'opportunité/menace            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16- autres  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13.3-Quels sont les facteurs qui ont déterminé le moment précis du choix d'innover

-facteurs internes .....

-facteurs externes .....

## 15- DECISION STRATEGIQUE

15.1- A l'origine de votre décision d'innover , quel était :

a- le problème identifié .....

b- l'opportunité identifiée .....

15.2- Combien de solution avez-vous pu entrevoir ?

15.3- Selon vous, quel était le caractère novateur de la décision par

comparaison à vos concurrents :

aucunement	peu	moyennement	novateur	très
novateur	novateur	novateur		novateur
1	2	3	4	5

15.4- A quel degré étiez-vous confiant de pouvoir mener à bien l'alternative que vous avez proposé ?

aucunement	peu	moyennement	confiant	très
confiant	confiant	confiant		confiant
1	2	3	4	5

15.5-Etiez-vous porté à rejeter une alternative qui bien que d'allure prometteuse exigeait une analyse relativement plus complexe du problème?

aucunement	peu	moyennement	porté	très
porté	porté	porté		porté
1	2	3	4	5

## 15- POUR LES ACQUISITIONS DES EQUIPEMENTS

### 15.1- niveau d'aisance technique

aucunement	peu	moyennement	à l'aise	très
à l'aise	à l'aise	à l'aise		à l'aise

### 15.2- Type d'impact sur le système de fabrication en place

l'innovation représente

- a. la mécanisation d'une étape du procédé de fabrication .....
- b. une combinaison d'opération auparavant distinctes .....
- c. un changement dans la séquence des opérations .....
- d. une informatisation d'une partie du procédé  
de fabrication .....
- e. ajout d'une nouvelle étape au procédé de fabrication .....

### 15.3- importance du type de savoir technologique interne utilisé

pour établir le choix du concept

pas	peu	moyennement	important	très
important	important	important		important
1	2	3	4	5
a- savoir de R&D de l'entreprise			1 2 3 4 5	

b- savoir de fabrication acquis sur le

système actuel de l'entreprise 1 2 3 4 5

c- savoir d'utilisation acquis par nos clients 1 2 3 4 5

15.4- Avez-vous apporté des modifications à l'équipement acheté?

.....  
 .....

15.5- Décrire l'importance relative accordée aux divers critères techniques suivants lors de votre décision d'innover ?

Aucune importance	peu important	moyennement important	important	très important	
1	2	3	4	5	
.1 Performance fonctionnelle du procédé	1	2	3	4	5
. 2 Prix d'achat	1	2	3	4	5
. 3 Facilité d'utilisation	1	2	3	4	5
. 4 Coût d'exploitation	1	2	3	4	5
. 5 Fiabilité (durée,#temps mort )	1	2	3	4	5
. 6 Facilité d'entretien	1	2	3	4	5
. 7 Compatibilité avec le système en place	1	2	3	4	5

15.6- Quels sont les principaux sources d'information technologiques auxquelles vous avez recours ?

Aucune importance	peu important	moyennement important	important	très important
importance	important	important		important



	1	2	3	4	5
.1 Ingénieurs de l'entreprise			1 2 3 4 5		
.2 Contremaitre de production			1 2 3 4 5		
.3 Personnel de vente			1 2 3 4 5		
.4 Fournisseurs			1 2 3 4 5		
.5 Concurrents			1 2 3 4 5		
.6 Clients			1 2 3 4 5		
.7 Visites d'autres firmes			1 2 3 4 5		
.8 Rvues spécialisées			1 2 3 4 5		
.9 Expositions industrielles			1 2 3 4 5		
.10 Autres			1 2 3 4 5		

15.7- Lors de la décision d'introduire une innovation dans votre entreprise,  
où teniez-vous à vous situer parmi les positions suivantes?

- .1 je désire être le premier à introduire une innovation dans mon secteur .
- .2 Je me devais d'introduire une innovation aussitôt que disponible afin de ne pas être en retard sur mes concurrents .
- .3 Je préférerais voir si cette innovation était déjà en usage dans une autre entreprise avant de l'introduire dans mon entreprise .
- .4 Je préférerais voir si cette innovation était en usage dans plusieurs autres entreprises avant de l'introduire dans mon entreprise .
- .5 Je préférerais voir si cette innovation avait été éprouvée depuis longtemps dans plusieurs entreprises avant de l'introduire dans mon entreprise .

## CAPACITE ORGANISATIONNELLE

## 16- CAPACITE FINANCIERE

.1 Forme de financement    interne        externe        les deux

.2 Echéance du financement        court terme

moyen terme

long terme

.3 Mode de calcul

Risque du projet

Rentabilité du projet

## 17- CAPACITE DE MISE EN MARCHE

Quelle a été l'importance du support qu'ont contribué chacun de ces facteurs au projet d'innovation ?

Aucune importance	peu important	moyennement important	important	très important
1	2	3	4	5
.1 Personnel de vente			1 2 3 4 5	
.2 Réseau de distribution de la firme			1 2 3 4 5	
.3 Réseau de distribution externe			1 2 3 4 5	
.4 Structure de prix selon le client			1 2 3 4 5	
.5 Service après vente			1 2 3 4 5	
.6 Qualité du produit			1 2 3 4 5	

.7 Flexibilité de la gamme de produit	1	2	3	4	5
.8 Suivi des clients	1	2	3	4	5
.9 Suivi des concurrents	1	2	3	4	5
.10 Capacité de répondre rapidement à une opportunité de marché	1	2	3	4	5
.11 Autres	1	2	3	4	5

## 18- CAPACITE DE FABRICATION

18.1- Au niveau de votre système de fabrication, quelles ont été les principales forces de votre entreprise qui ont permis de soutenir l'innovation

Aucune importance	peu important	moyennement important	important	très important
.1 horaire de fabrication			1 2 3 4 5	
.2 rythme de fabrication selon la demande			1 2 3 4 5	
.3 lignes de produit			1 2 3 4 5	

18.2- Des coûts de fabrication qui se distinguent de ceux de vos concurrents au niveau :

très supérieur	supérieur	comparable	inférieurs	très inférieurs
1	2	3	4	5
.1 Des matières premières			1 2 3 4 5	
.2 des inventaires			1 2 3 4 5	
.3 du transport			1 2 3 4 5	
.4 de la transformation			1 2 3 4 5	
.5 de l'emballage			1 2 3 4 5	

.6 de la livraison	1	2	3	4	5
.7 du taux de récupération de la matière première	1	2	3	4	5
.8 contrôle de la qualité	1	2	3	4	5
.10 autres	1	2	3	4	5

## 19- CAPACITE MANAGERIALES

19.1- Au niveau de votre système de gestion, quelles ont été les principales forces de votre entreprise ,sur lesquelles vous avez misé pour le projet d'innovation ?

Aucune importance	peu important	moyennement important	important	très important	
1	2	3	4	5	
.1 système de rémunération des employés	1	2	3	4	5
.2 clarté des objectifs	1	2	3	4	5
.3 réalisme perçu des objectifs	1	2	3	4	5
.4 climat des relation de travail	1	2	3	4	5
.5 ouverture à l'information externe	1	2	3	4	5
.6 participation active des employés	1	2	3	4	5
.7 rapidité dans la prise de décision	1	2	3	4	5
.8 la décision s'inscrivait dans une planification à long terme	1	2	3	4	5
.9 programmation des activités d'implantation	1	2	3	4	5
.10 contrôle des diverses opérations lors du					

processus d'innovation	1	2	3	4	5
.11 répartition des tâches de chacun lors du processus	1	2	3	4	5
.12 sensibilisation des employés aux aspects vulnérables de l'entreprise	1	2	3	4	5
.13 rotation du personnel	1	2	3	4	5
.14 recours aux services de consultants	1	2	3	4	5
.15 formation des employés	1	2	3	4	5
.16 localisation de l'entreprise	1	2	3	4	5
.17 autres	1	2	3	4	5

19.2- Quel a été le degré obtenu sur la décision finale au niveau de l'équipe dirigeante ?

Aucun	faible	moyen	fort	très fort
consensus	consensus	consensus	consensus	consensus
1	2	3	4	5

## 20- LE PROPRIETAIRE-DIRIGEANT

### 20.1- Profil

Age.....

Nombre d'années dans l'entreprise.....

Nombre d'années dans la direction .....

### 20.2-Formation

Niveau: primaire- secondaire- universitaire

Secteur: aucun- sciences- génie-technique- Sc. humaines



## Resultats numériques de l'anlayse discriminante

Tableau #1    Moyennes et écart-types des variables discriminantes

Variables	Groupe performant		Groupe moins performant	
	Moyennes	Ecart-types	Moyennes	Ecart-types
V17	1.33333	.57735	2.00000	1.60357
V18	.66667	.57735	1.00000	.00000
V35	.33333	.57735	.00000	.00000
V39	3.66667	1.52735	4.75000	.46291
V45	26.66667	5.77350	65.7500	29.73094
V59	1.00000	.00000	.50000	.53452
V113	2.66667	2.08167	5.75000	.70711
V133	2.00000	.00000	5.25000	1.03510
V158	1.53333	.57735	2.25000	1.75255
V165	1.66667	1.15470	.62500	.51755
V197	3.66667	2.30940	1.75000	1.38873
V199	4.53333	.57735	5.00000	.00000
V231	88.00000	15.71623	64.57500	16.99527
V232	12.00000	15.71623	55.62500	16.99527

WILKS' LAMBDA (U-STATISTIC) AND UNIVARIATE F-RATIO  
WITH 1 AND 9 DEGREES OF FREEDOM

VARIABLE	WILKS' LAMBDA	F	SIGNIFICANCE
V18	.73333	3.273	.1039
V35	.73333	3.273	.1039
V39	.70660	3.737	.0852
V45	.67579	4.318	.0675
V59	.78571	2.455	.1516
V113	.82613	1.894	.2020
V133	.68750	4.091	.0738
V17	.95062	.4675	.5113
V158	.92361	.7444	.4107
V163	.65735	4.691	.0585
V197	.75094	2.985	.1181
V199	.40741	13.09	.0056
V231	.67384	4.356	.0665
V232	.67384	4.356	.0665

CLASSIFICATION FUNCTION COEFFICIENTS  
(FISHER'S LINEAR DISCRIMINANT FUNCTIONS)

CODE	1	2
V59	1630.019	2081.547
V133	268.3443	342.3608
V17	-557.3208	-713.8019
V158	627.1132	802.7830
V163	-2243.972	-2873.929
V199	4581.340	5859.849
(CONSTANT)	-9186.335	-15018.27